



**SÓNIA DAS NEVES
MENDES**

**QUALIDADE E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
NUMA EMPRESA DO SECTOR ELÉCTRICO**



**SÓNIA DAS NEVES
MENDES**

**QUALIDADE E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
NUMA EMPRESA DO SECTOR ELÉCTRICO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Sandra Loureiro, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

O júri

Presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira

Professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Orientador

Prof. Doutora Sandra Maria Correia Loureiro

Professora auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Arguente

Prof. Doutora Idalina Maria Dias Sardinha

Investigadora auxiliar do centro de investigação SOCIUS/ISEG da Universidade Técnica de Lisboa

Agradecimentos

Esta dissertação marca o fim de mais uma etapa da minha vida académica, que apenas se tornou possível devido à contribuição de várias pessoas. Por isso, não queria deixar de expressar os meus mais sinceros agradecimentos a todos os que, directa ou indirectamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha orientadora, Prof. Dr.^a Sandra Loureiro, pela disponibilidade, motivação e partilha de conhecimentos.

Aos colaboradores, clientes e fornecedores da empresa estudada pela boa vontade no preenchimento dos questionários para colaborar neste estudo.

À minha família e amigos, pela paciência e pelo incansável apoio transmitido durante todo o período de desenvolvimento desta dissertação.

Palavras-chave

Orientação para o mercado, Gestão pela Qualidade Total, PME, Serviços, Electricidade e Desempenho

Resumo

O propósito desta dissertação é analisar o comportamento de alguns *stakeholders*, com intenção de verificar a aplicação real dos princípios da orientação para o mercado e da gestão pela qualidade total, no contexto de uma PME do sector eléctrico. Na revisão da literatura, a qualidade é vista como uma opção estratégica essencial para a competitividade na economia actual. Uma organização, para implementar um sistema de gestão da qualidade deve analisar o seu ambiente externo. Assim, alguns investigadores defenderam a existência de efeitos positivos numa organização com orientação para o mercado na qualidade percebida pelo cliente, satisfação e lealdade. A orientação para o mercado e a gestão pela qualidade total têm vários princípios subjacentes e comuns entre elas, sendo mais importante o foco no cliente. Na literatura foi discutido que para se atingir o desempenho organizacional, que inclui os resultados dos colaboradores e dos clientes, deve existir uma união entre a orientação para o mercado e a qualidade.

A análise dos dados recolhidos, através de questionários aplicados aos diferentes membros da organização, clientes e fornecedores, permitiu-nos conhecer as variáveis mais importantes para a gestão pela qualidade total. As variáveis que correspondem aos aspectos a melhorar de modo a alcançar melhores níveis de satisfação dos clientes, foram igualmente identificadas.

Keywords

Market orientation, Total quality management, Small and medium enterprise, Services, Electricity and Performance.

Abstract

The purpose of this dissertation is to analyze the behavior of some stakeholders, in order to check the true application of the market orientation and total quality management principles, based on the context of an electrical sector of Small and medium enterprise. On literature review, quality is seen as a strategic choice, essential for actually competitive economy. An organization to implement a quality management system has to analyze its surroundings environment. This way, some researchers sustained the existence of positive effects in the organization market orientated on the quality perceived by customers, satisfaction, and loyalty. The market orientation and the total quality management have several underlying and common principles, amongst them, the most important one is the customer focus. In literature was discussed that to achieve the organizational performance, that contain the employers and customers results, the market orientation and quality should work together.

The data analysis, collected through the questionnaires applied to the different organizational members of a small and medium enterprise, customers, and suppliers, allowed us to find the most important variables to the total quality management. The variables to be improved in order to achieve better customer satisfaction, were also identified.

Índice

Índice de Figuras.....	iv
Índice de Quadros.....	v
Acrónimos.....	vii
Introdução	1
1ª PARTE: ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL.....	3
1-Orientação para o mercado	4
1.1 – Dimensões da orientação para o mercado.....	7
1.1.1 - Geração de Inteligência	7
1.1.2 - Disseminação de inteligência	7
1.1.3 - Capacidade de planificar e implementar a resposta	8
1.2 - Componentes Comportamentais	8
1.2.1 - Orientação para o cliente	9
1.2.2 - Orientação para o concorrente	11
1.2.3 - Coordenação Interfuncional.....	11
1.3 – Implementação da orientação para o mercado	12
1.4 – Medir a Orientação para o Mercado	16
1.5 – Antecedentes da Orientação para o Mercado	19
1.5.1 - Gestão de Topo	19
1.5.2 - Dinâmica interdepartamental	21
1.5.3 - Sistema Organizacional	22
1.6 – Consequentes da Orientação para o Mercado.....	24
1.6.1 - Respostas dos clientes.....	24
1.6.2 - Desempenho do negócio.....	25
1.6.3 - Resposta dos colaboradores	26
1.6.4 - Consequências da inovação	27
2 – A Qualidade e a Gestão	28
2.1 – Evolução da Gestão até à Gestão pela Qualidade Total.....	30
2.2 – Qualidade nos Serviços.....	34
2.3 – Normas ISO 9000	37
2.4 – Princípios da Gestão pela Qualidade Total.....	40

2.5 – Desempenho Organizacional com resultados para os colaboradores, resultados para a sociedade e resultados para os clientes.....	49
2.6 - Relação entre a Orientação para o Mercado e a Qualidade	53
2ª PARTE: ESTUDO DO CASO	56
3 – Caracterização do Sector Eléctrico	58
3.1 – Noção de Instalação Eléctrica	58
3.2 – Breve História da Electricidade.....	58
3.3 – Importância do Sector Eléctrico	60
4 – Breve História da Empresa e sua caracterização.....	61
4.1 - Descrição da Empresa	61
4.2 – Justificação da escolha da empresa.....	62
4.3 – Principais Stakeholders.....	65
4.3.1 - Colaboradores	65
4.3.2 - Clientes	65
4.3.3 - Fornecedores.....	66
4.3.4 – Principais Concorrentes.....	66
4.4 – Sistema de Gestão da Qualidade.....	67
4.4.1 – Organização do Sistema da Qualidade	67
4.4.2 – Política da Qualidade	69
5 – Concepção da Investigação Empírica.....	70
5.1 – Campo de investigação.....	70
5.2 - Objectivo	71
5.3 – Metodologia	71
5.4 – Questionários e enquadramento conceptual das variáveis	73
5.4.1 – Gestor de Topo e Responsáveis pelos departamentos	73
5.4.2 - Colaboradores	74
5.4.3 – Fornecedores	74
5.4.4 – Clientes Loja.....	75
5.4.5 – Clientes Obra	75
5.5 – Caracterização dos inquiridos.....	76
5.5.1 – Gestor de Topo, Responsáveis de departamentos e restantes colaboradores.....	76
5.5.2 – Fornecedores	79
5.5.3 – Clientes da Loja.....	83

5.5.4 – Clientes de Obras	84
5.6 – Esquema de Investigação	86
6 – Resultados e Análise de dados	87
6.1 – Gestão de topo e responsáveis departamentais	87
6.2 – Colaboradores.....	106
6.3 – Fornecedores	111
6.4 – Clientes da loja.....	114
6.5 – Clientes de Obras.....	116
6.6 – Enquadramento dos resultados e análise de dados nos princípios da qualidade.....	121
Conclusões	134
Limitações.....	138
Propostas para investigações futuras.....	138
Bibliografia	139
Anexos	Erro! Marcador não definido.

Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura da literatura da orientação para o mercado.....	3
Figura 2 - Visão do sistema estrutural da Gestão da Qualidade	29
Figura 3 - Evolução da Qualidade	32
Figura 4 - Organização sistemática da prestação de serviço.....	35
Figura 5 - Metodologia PDCA.....	39
Figura 6 - Um processo.....	44
Figura 7 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos.....	45
Figura 8 - Desempenho Organizacional e algumas variáveis subjacentes	50
Figura 9- Relação da Orientação para o mercado com a qualidade.....	54
Figura 10 - Estudo de caso.....	56
Figura 11 - Evolução das PME's de 2001 para 2005	63
Figura 12 - Peso das PME's na estrutura empresarial nacional.....	64
Figura 13 - Organigrama da empresa	65
Figura 14 - Diagrama de interligações da empresa para o cumprimento da função da qualidade .	67
Figura 15 - Sistema documental do S.G.Q.	68
Figura 16 - Distribuição de idades dos colaboradores	77
Figura 17 - Distribuição das empresas pelo sector 46 e 47 do CAE Rev. 3 e os restantes	82

Índice de Quadros

Quadro 1 - Consequências das mudanças organizacionais	10
Quadro 2 - Algumas definições de qualidade.....	28
Quadro 3 - Algumas definições da Gestão pela Qualidade Total	33
Quadro 4 - Abordagens de princípios da GQT	41
Quadro 5 - Marcos importantes na história da electricidade	59
Quadro 6 - Género e qualificação dos colaboradores e distribuição por departamentos.....	76
Quadro 7 - Distribuição de colaboradores por funções/departamentos e respectiva descrição de actividades.....	78
Quadro 8 - Características dos fornecedores	79
Quadro 9 - Características específicas de empresas não certificadas.....	80
Quadro 10 - CAE e respectiva actividade dos fornecedores	81
Quadro 11 - Fornecedores principais e suas características	82
Quadro 12 - Características sócio-demográficas dos clientes da loja	83
Quadro 13 - Actividades das empresas clientes da loja da empresa X	84
Quadro 14 - Nº de colaboradores das empresas clientes de obras	84
Quadro 15 - CAE e descrição de actividades dos clientes de obras	85
Quadro 16 - Clientes principais e as suas características	85
Quadro 17 - <i>Stakeholders</i> analisados	86
Quadro 18 - Orientação para o mercado: Gerar Informação.....	88
Quadro 19 - Orientação para o mercado: Disseminar Informação	89
Quadro 20 - Orientação para o mercado: Concepção da resposta.....	90
Quadro 21 - Orientação para o mercado: Implementação da Resposta.....	91
Quadro 22 - Qualidade: Ênfase da Gestão de Topo	92
Quadro 23 - Qualidade: Conflito Interdepartamental.....	92
Quadro 24 - Qualidade: Conexão Interdepartamental	93
Quadro 25 - Qualidade: Formalização/Centralização	94
Quadro 26 - Qualidade: Recompensa	94
Quadro 27 - Qualidade: Comprometimento com a organização	95
Quadro 28 - Qualidade: Espírito de corpo.....	96
Quadro 29 - Qualidade: Liderança.....	97
Quadro 30 - Qualidade: Planeamento da qualidade.....	98
Quadro 31 - Qualidade: Gestão de Recursos Humanos	99
Quadro 32 - Qualidade: Gestão de Fornecedores.....	99
Quadro 33 - Qualidade: Foco no cliente.....	100
Quadro 34 - Qualidade: Gestão de Processos	101
Quadro 35 - Qualidade: Melhoria Contínua	101
Quadro 36 - Qualidade: Aprendizagem.....	102
Quadro 37 - Qualidade: Resultado dos clientes	102
Quadro 38 - Qualidade: Resultados dos colaboradores.....	103
Quadro 39 - Qualidade: Resultados para a sociedade	103

Quadro 40 - Qualidade: Satisfação no trabalho	104
Quadro 41 - Qualidade: <i>Empowrmnt</i>	105
Quadro 42 - Qualidade: Satisfação dos clientes.....	106
Quadro 43 - Estatística descritiva – Qualidade: Formalização/Centralização.....	107
Quadro 44 - Estatística descritiva – Qualidade: Comprometimento Organizacional.....	108
Quadro 45 - Estatística descritiva – Qualidade: Espírito de Corpo.....	108
Quadro 46 - Estatística descritiva – Qualidade: Recompensas	109
Quadro 47 - Estatística descritiva – Qualidade: Empowrmnt	109
Quadro 48 - Estatística descritiva – Qualidade: Satisfação dos clientes	110
Quadro 49 - Estatística descritiva – Qualidade: Satisfação no trabalho	110
Quadro 50 - Estatística descritiva – Qualidade: Saúde e Segurança no Trabalho.....	111
Quadro 51 - Estatística descritiva – Qualidade: Gestão de Recursos Humanos	111
Quadro 52 - Estatística descritiva – Qualidade: Orientação para o cliente.....	112
Quadro 53 - Estatística descritiva – Qualidade: Qualidade do serviço prestado	113
Quadro 54 - Estatística descritiva – Qualidade: Satisfação do cliente e Resultados dos clientes..	114
Quadro 55 - Estatística descritiva – Qualidade do serviço prestado.....	115
Quadro 56 - Estatística descritiva – Qualidade: Resultados dos clientes.....	115
Quadro 57 - Estatística descritiva – Qualidade: Qualidade do produto, Intenção de Comportamento e Satisfação do cliente	116
Quadro 58 - Estatística descritiva – Qualidade: Orientação para o cliente.....	117
Quadro 59 - Estatística descritiva – Qualidade: Qualidade do serviço prestado	118
Quadro 60 - Estatística descritiva – Qualidade: Resultados dos clientes e Intenção de Comportamento	119
Quadro 61 - Estatística descritiva – Qualidade: Escala de importância	119
Quadro 62 - Estatística descritiva – Qualidade: Qualidade do produto e serviço.....	120
Quadro 63 - Estatística descritiva – Qualidade: Orientação para o concorrente.....	120
Quadro 64 - Estatística descritiva – Qualidade: Satisfação dos clientes	121
Quadro 65 - Médias globais das variáveis do questionário ao gestor de topo e responsáveis departamentais	122
Quadro 66 - Comparação entre médias de respostas de itens dos questionários do Gestor de Topo e Responsáveis Departamentais com os restantes colaboradores.....	123
Quadro 67 – Comparação entre médias de respostas de itens dos questionários do G.T./R.D., clientes de loja, clientes de obra e fornecedores.....	124

Acrónimos

AECOPS – Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas

AEP – Associação Empresarial de Portugal

CAE – Código de Actividade Económica

CERTIEL – Associação Certificadora de Instalações Eléctricas

D.A. – Departamento Administrativo

D. C. – Responsável pelo Departamento Comercial

D.Q. – Responsável pelo Departamento da Qualidade

D.T.1 – Responsável pelo Departamento Técnico 1

D.T.2 – Responsável pelo Departamento Técnico 2

EDP – Energias de Portugal

ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos

G.R.H. – Gestão de Recursos Humanos

GQT – Gestão pela Qualidade Total

G.T. – Gestor de Topo

IAPMEI – O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

NP – Norma Portuguesa

PME – Pequena e Média Empresa

R.D. – Responsáveis Departamentais

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

Introdução

A qualidade apresenta-se como uma estratégia essencial para qualquer organização, nos dias de hoje (Pires, 2004), bem como um requisito fundamental para a competitividade (Qinghua, 2004). As empresas começam a optar por implementar mudanças organizacionais para conseguir competir nos mercados de mudança rápida (Basadur & Robinson, 1993). Esta necessidade de mudança deve-se ao crescimento da economia, à globalização, à intensificação da concorrência, à crescente exigência dos clientes, entre outros factores de mercado. Desta forma, as empresas precisam ser orientadas para o mercado e apostar na qualidade para conseguir satisfazer os clientes.

Em Portugal, as Pequenas e Médias Empresas (PME's) têm uma importância elevada na economia. Em 2005, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, estas constituíam 99,6% do tecido empresarial; empregavam 75,2% das pessoas e representavam 56,4% do volume de negócios nacional. O sector eléctrico tem-se vindo a demonstrar muito importante devido ao crescimento de vendas das Energias de Portugal (EDP). Isto tem levado à preocupação da segurança das instalações eléctricas, de onde podem surgir consequências para os utilizadores da electricidade (Associação de Empresas de Construção e Obras Públicas – AECOPS, 2009). Deste modo, aparece a necessidade de certificação de empresas de instalações eléctricas através da implementação de um sistema de gestão da qualidade, a qual já é muitas vezes exigida pelos clientes. Assim, dada a importância das PME's (em termos de volume de negócios e de emprego) e do sector eléctrico, seleccionou-se uma empresa de instalações eléctricas situada no centro do país, que se encontra nas situações descritas. Este sector foi seleccionado pelos motivos enunciados e porque os sectores de comércio e serviço representam 61,9% das PME's. A escolha da localização da empresa prendeu-se com o facto de este tipo de empresas representar 99,8% das unidades empresariais no centro do país. Quanto à empresa em estudo, a sua selecção justifica-se por se encontrar num processo de implementação de um sistema de gestão pela qualidade total.

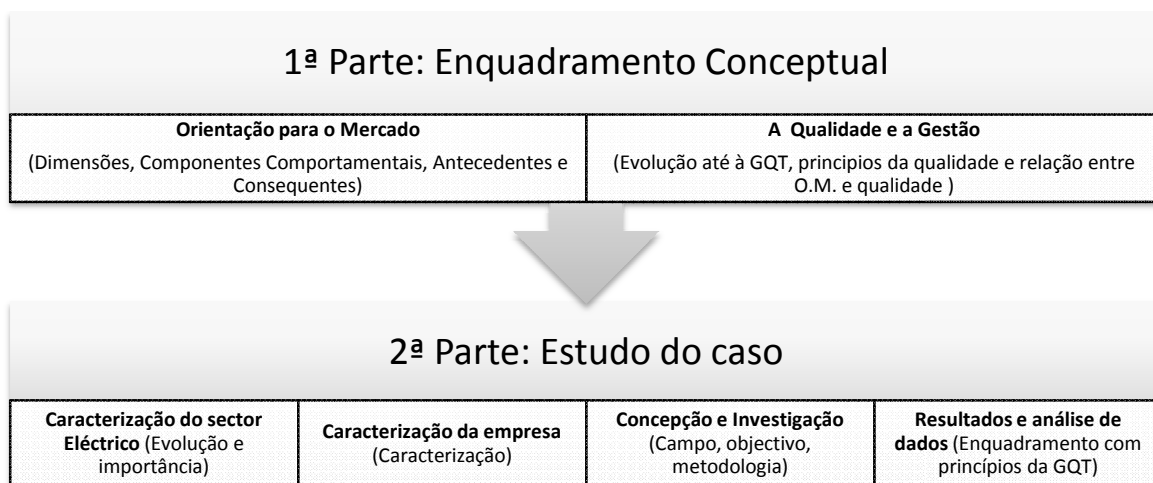
Com vista a contribuir para o apoio à empresa em análise na implementação do seu sistema de gestão da qualidade, fez-se um estudo para analisar o comportamento da gestão de topo, dos responsáveis departamentais, dos restantes colaboradores, dos fornecedores e dos clientes, com intenção de verificar a aplicação real dos princípios da orientação para o mercado e da gestão pela qualidade total. Deste modo, aplicaram-se questionários aos *stakeholders* mencionados, compostos por variáveis ligadas à orientação para o mercado e à qualidade. O período formal de aplicação destes, ocorreu desde Maio a Setembro de 2009. Entre as variáveis analisadas, salientam-se: geração da informação, disseminação da informação, concepção da resposta, implementação da resposta, ênfase da gestão de topo, conflito interdepartamental, conexão interdepartamental, formalização e centralização, recompensa, comprometimento com a organização, liderança, gestão

de fornecedores, foco no cliente, melhoria contínua, resultados dos colaboradores e clientes e satisfação dos clientes. Releve-se que diversos princípios mostram-se como estando na base da cultura organizacional, tanto da orientação para o mercado, como da qualidade.

Esta dissertação encontra-se dividida em duas partes que são compostas por 6 capítulos, para além da introdução e conclusões.

A primeira parte é dedicada ao enquadramento conceptual e é composta pelos primeiros 2 capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma revisão da literatura da orientação para o mercado, que incide nas dimensões da orientação para o mercado, nos componentes comportamentais, abordagens de implementação e medição da orientação para o mercado e respectivos antecedentes e consequentes. O segundo capítulo dedica-se à revisão da literatura da qualidade, onde se apresenta a evolução da sua gestão até gestão pela qualidade total; uma abordagem à qualidade nos serviços; referência às normas ISO 9000; os princípios da gestão pela qualidade total; o desempenho organizacional e é feita a relação entre a orientação para o mercado e a qualidade.

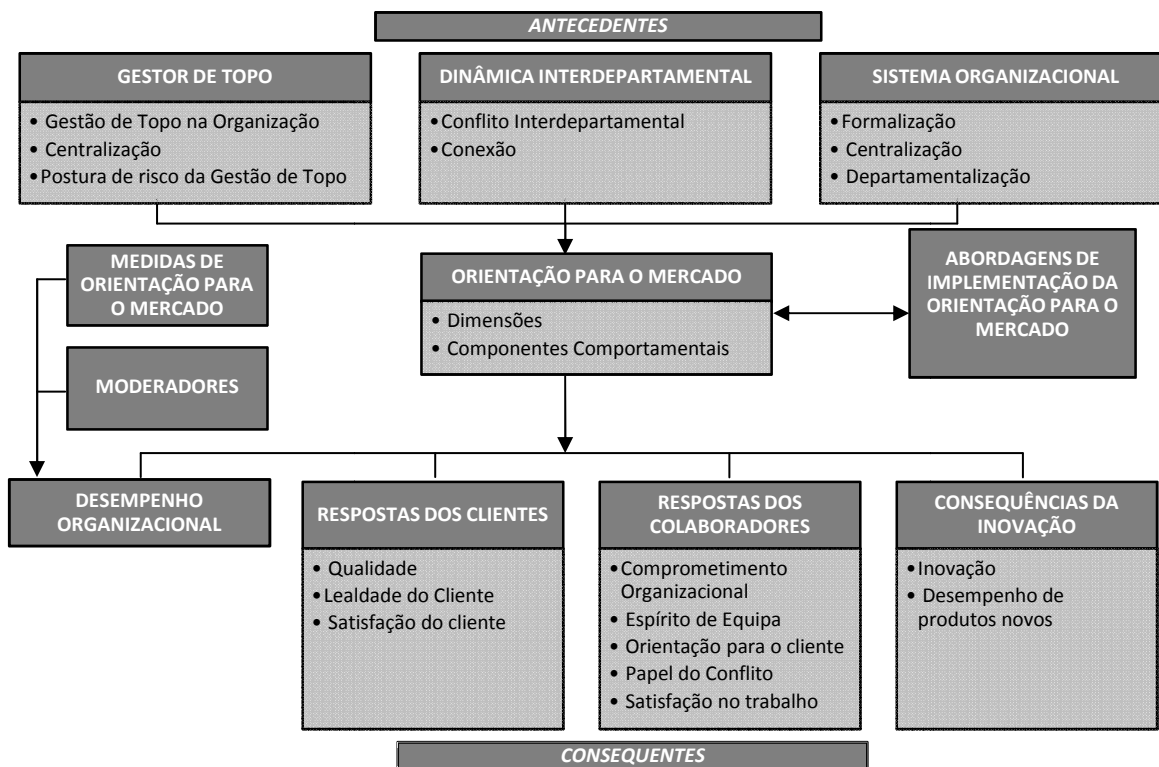
A segunda parte do estudo é composta pelos restantes 4 capítulos e constitui o estudo de caso. Assim, no terceiro capítulo, é feita uma abordagem ao sector eléctrico, a sua evolução e importância. No quarto capítulo, é feita a apresentação da empresa, a justificação da escolha desta, os seus *stakeholders* e caracterização do seu sistema de gestão da qualidade. O quinto capítulo, engloba a concepção da investigação, nomeadamente o campo de investigação, objectivo e metodologia, enquadramento conceptual das variáveis do questionário e caracterização dos inquiridos. No último capítulo, apresentam-se os resultados do questionário e a análise dos dados, bem como um enquadramento destes com os princípios da qualidade.



1ª PARTE: ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

Na primeira parte deste estudo realiza-se uma revisão da literatura em relação à orientação para o mercado. Na figura 1 apresenta-se os principais elementos da orientação para o mercado que são abordados ao longo do capítulo.

Figura 1 – Estrutura da literatura da orientação para o mercado



Fonte: Elaboração própria com adaptação de Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) e Kohli e Jaworski (1990)

Nesta primeira parte será ainda realizada uma revisão da literatura inerente à qualidade e sua gestão. Por fim, é realizado um enquadramento conceptual da orientação para o mercado com a qualidade.

Atenda-se que ao longo desta dissertação, sempre que se refira a palavra produto, esta engloba bens e serviços.

1-Orientação para o mercado

A orientação para o mercado encontra-se no âmago da perspectiva do marketing. Neste sentido, Kohli e Jaworski (1990) integram o conceito de orientação para o mercado com os três pilares do conceito de marketing (foco no cliente, coordenação de marketing e lucro), afirmando que uma empresa com orientação para o mercado tem os elementos destes pilares operacionais. No entanto, ao ter uma visão mais precisa e operacional, este conceito estará mais relacionado com o foco no cliente e com a coordenação. Quanto ao pilar do lucro ou desempenho, este apresenta-se como uma consequência da orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990). Assim, estes investigadores definem orientação para o mercado como:

“Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it”(Kohli & Jaworski, 1990, p.6) .

Deste modo pode-se afirmar que a orientação para o mercado prende-se com o gerar da inteligência de mercado, por parte de toda a organização, relativa às necessidades actuais e futuras dos clientes, com a disseminação da inteligência entre departamentos e com a capacidade de resposta da organização.

Para Narver e Slater (1990) a orientação para o mercado está relacionada com três componentes de comportamento: a orientação para o cliente, a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional, estando assim em concordância com Kohli e Jaworski (1990). Para existir orientação para o cliente e para o concorrente, bem como a aquisição de informação é necessária a disseminação dessa informação e das actividades necessárias para entender qual o valor dos compradores e quais as capacidades e estratégias usadas pelos concorrentes para servir o alvo dos compradores. Kohli e Jaworski (1990) propõem ainda uma relação positiva entre as empresas orientadas para o mercado e a satisfação dos clientes. A componente de acção da orientação para o mercado, como a capacidade de planificar e implementar a resposta e a reacção para a informação de mercado de toda a organização está relacionada com a aprendizagem organizacional.

Assim, Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) sugerem que uma organização antes de adoptar um comportamento organizacional orientado para o mercado, como uma escolha estratégica, deve analisar o seu ambiente externo. Nesta mesma idealização, Narver e Slater (1990) sugerem que a orientação para o mercado apenas melhora o desempenho da organização desde que seja combinada com uma orientação para a aprendizagem, necessitando para isso de possuir capacidade organizacional para tal. Referem ainda que as organizações que têm em consideração o mercado são melhor posicionadas para antecipar o conhecimento das necessidades dos clientes e

conseguir dar-lhes uma resposta através de produtos e serviços adicionais. Hult e Ketchen (2001) também referem que as organizações orientadas para o mercado são organizações que estão bem informadas acerca do mesmo e que têm a capacidade para usar a vantagem dessa informação para criar valor superior para os clientes alvo. Deste modo, pode-se dizer que a orientação para o mercado é de facto uma orientação para a aprendizagem levando as organizações a conseguir uma maior vantagem e eficiência de forma a responder a oportunidades e ameaças.

Desde a investigação de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slater (1990) observou-se um interesse crescente na perspectiva da orientação para o mercado. Deste modo, existem múltiplas e variadas definições de orientação para o mercado, podendo-se dividir estas em duas perspectivas, a comportamental e a cultural. A perspectiva comportamental tem como raiz a investigação de Kohli e Jaworski (1990) que descreve esta orientação em termos de comportamentos específicos relacionados, por exemplo, com a geração e disseminação da inteligência de mercado e a planificação e implementação desta. A perspectiva cultural foi influenciada pelo trabalho de Narver e Slater (1990) que se centrou nas características da organização, como as normas e os valores. No entanto, embora a cultura conduza a comportamentos, estes também conduzem à cultura. Estes autores definiram a orientação para o mercado como:

“the organizational culture...that most effectively and efficiently creates the necessary behaviours for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business” (Narver & Slater, 1990, p.21)

Pode-se afirmar que a cultura organizacional cria mais efectiva e eficientemente os comportamentos necessários para a criação de valor superior para os compradores ou consumidores e assim, um contínuo desempenho superior para o negócio.

Outros investigadores tentaram sintetizar estas duas abordagens para desenvolver um instrumento de medida que englobe as duas numa perspectiva integradora (ex. Bradshaw, Maycock, & Oztel, 2008; Homburg & Pflesser, 2000). Todavia, em qualquer uma das perspectivas (comportamental, cultural ou integracionista), a maioria destes autores parece concordar que existem aspectos em comum, como a intenção de satisfazer os clientes, ou as necessidades dos parceiros de troca, assim como a realização dos objectivos da organização (Chen & Quester, 2009) e contém elementos referentes à geração de informação de mercado inteligente, disseminação e uso (Hult & Ketchen, 2001). Deste modo, as diferentes perspectivas têm em atenção os três pilares do conceito de marketing (foco no cliente, na coordenação de marketing e no resultado ou desempenho), dando ênfase aos processos da organização.

Como se referiu, Narver e Slater (1990) mencionam que uma empresa orientada para o mercado e com valores empreendedores tem um ambiente que possibilita a inovação. Embora Kohli e Jaworski (1990) inicialmente não tenham feito referência à orientação para o mercado

como um factor cultural, posteriormente consideram que a orientação para o mercado envolve acontecimentos diferentes na resposta para as condições de mercado e tal deve ser visto como uma forma de comportamento inovador (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993). Mencionam ainda que esta dimensão da cultura da empresa deve manifestar-se mediante uma declaração da gestão de topo. Mais tarde, Hurley e Hult (1998) argumenta que os modelos de orientação para o mercado devem-se focar na inovação (implementação de novas ideias, produtos ou processos) mais do que na aprendizagem (desenvolvimento do conhecimento e perspicácia), como o principal mecanismo para responder ao mercado (Hurley & Hult, 1998). Neste estudo demonstra-se igualmente que um grupo torna-se mais inovador quando está motivado para aprender, desenvolver e com elementos aptos a influenciar decisões no grupo.

A investigação de Homburg e Pflesser (2000) incide sobre a perspectiva cultural, tendo desenvolvido um modelo de camada dupla da cultura organizacional de orientação para o mercado, onde distinguem de forma explícita os valores, as normas, os artefactos e os comportamentos de orientação para o mercado (Homburg & Pflesser, 2000). Ao nível da aprendizagem organizacional é possível mostrar como as práticas organizacionais se podem tornar um impedimento para o alcance de um nível elevado de orientação para o mercado e que estas são difíceis de superar quando são necessárias mudanças, ou seja, uma empresa para estar apta a desenvolver o nível necessário de orientação para o mercado, deve uniformizar as crenças, acções e comportamentos dos colaboradores. Gebhardt, Carpenter e Sherry (2006) baseiam-se também numa perspectiva cultural, referindo que para se criar orientação para o mercado é necessária uma grande mudança ao nível das questões culturais na empresa.

Por seu lado, Bradshaw et al. (2008) realizaram um estudo de forma a desenvolver e melhorar a capacidade organizacional através de aprendizagens no contexto das pequenas e médias empresas. Nesse estudo mostram o que as empresas devem fazer para serem mais orientadas para o mercado, considerando o papel dos modelos mentais, as percepções e as crenças dos indivíduos que serão traduzidos em acções de forma a ganhar uma imagem mais fiel da orientação para o mercado dentro de uma empresa. Este estudo tem em consideração a perspectiva de toda a organização de forma a atingir um melhor entendimento, o que não aconteceu em estudos anteriores, os quais baseavam-se numa única fonte de avaliação, considerando pessoas chave, e num determinado momento temporal. Assim, estes autores operacionalizaram a orientação para o mercado com instrumentos de avaliação referentes à orientação para o cliente, à orientação para o concorrente, à coordenação interfuncional, à orientação para o desempenho, à geração de inteligência, à disseminação de inteligência, e à resposta activa da inteligência.

Para além da investigação levada a cabo no sentido da clarificação do conceito da orientação para o mercado (ex. Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990), tem-se observado

estudos que se centram em outras questões relacionadas com a orientação para o mercado, tais como a desenvolvimento de escalas de avaliação e respectiva medição (ex. Kohli e Jaworski, 1993; Narver e Slater, 1990, Homburg e Pflesser, 2000; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993) e análise dos antecedentes, dos consequentes e do desempenho organizacional (ex. Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 1994; Kirca, Jayachandran e Bearden, 2005).

Os principais antecedentes e consequentes da orientação para o mercado serão tratados depois da abordagem às dimensões, componentes da orientação para o mercado e das medidas e abordagens de orientação para o mercado.

1.1 – Dimensões da orientação para o mercado

Tal como foi descrito anteriormente, a orientação para o mercado, segundo a perspectiva de Kohli e Jaworski (1990, 1993), explica-se mediante a identificação de três dimensões: geração de inteligência, disseminação de inteligência e a capacidade de planificar e implementar a resposta. Em seguida aborda-se a ideia de base subjacente a cada uma das dimensões.

1.1.1 - Geração de Inteligência

Para que uma organização se oriente para o mercado é necessário que alcance o máximo de informação acerca das necessidades e preferências dos clientes, recorrendo ao marketing inteligente que consiste no conhecimento do conjunto das preferências e necessidades presentes e futuras dos clientes e a uma análise das forças externas que influenciam o refinamento dessas necessidades. As organizações devem assim gerar sistematicamente a informação e antecipar-se com acções de modo a satisfazer essas necessidades. No entanto, para que a coordenação de marketing seja possível, a responsabilidade da inteligência de mercado não pode ser atribuída apenas ao departamento de marketing, mas a diversos departamentos ou funções da organização, dado que cada um terá uma função crítica na visão que tem do mercado.

1.1.2 - Disseminação de inteligência

A disseminação da inteligência de mercado refere-se ao processo e à extensão da troca de informação dentro da organização, a qual deve ser comunicada aos departamentos e indivíduos da organização em vários sentidos e através de meios formais e informais. Desta forma, primeiro a informação recolhida é validada, em seguida a organização esforça-se por partilhá-la internamente, desenhando e introduzindo processos de comunicação para possibilitar acções combinadas por

diferentes departamentos. No entanto, o valor da geração de informação apenas pode ser maximizado quando os membros de toda a organização se inter-relacionam com o objectivo de facilitar as suas acções nas respectivas funções.

1.1.3 - Capacidade de planificar e implementar a resposta

Uma organização necessita de dar resposta à inteligência (informação) que é gerada e disseminada com acções de marketing consistentes com o entendimento do mercado. De outra forma não se atingem os resultados esperados. A resposta deve ser feita através da selecção do mercado alvo e com a produção, distribuição e promoção dos produtos e/ou serviços, ou seja, produtos que satisfaçam as necessidades actuais e futuras dos clientes. Para Kohli & Jaworski (1990), o entendimento do mercado e a disseminação de informação estão inter-ligados com o desenho (planificação) e implementação da resposta, ao passo que Slater & Narver (1994) e Varela & Río (2003) acreditam que a disseminação da informação dos consumidores e concorrentes levam a uma inter-funcionalidade suficiente e a uma motivação para a coordenação dos esforços no sentido da criação contínua de um valor superior para o cliente através de programas de marketing.

Hult et al., (2005) veio mostrar que os clientes não compram os produtos e serviços de uma empresa apenas porque esta tem um tipo de cultura em particular. Desta forma, a orientação para o mercado encoraja os colaboradores a agir de acordo com o conhecimento desenvolvido acerca das necessidades dos clientes de forma a servi-los melhor. Assim, a orientação para o mercado está relacionada positivamente com a capacidade de planear e implementar a resposta, de reagir.

A análise destas dimensões leva-nos a considerar que a expressão “orientação para o mercado” quase se sobrepõe à expressão “orientação de marketing”. Deve-se ainda ter em consideração que as organizações diferem na forma como geram a inteligência de mercado e a disseminam internamente, assim como nas acções que tomam baseadas na inteligência. Ao analisarem-se empresas de pequena dimensão, verifica-se que a velocidade de disseminação da informação é vista como mais importante do que o esforço no factor recolha de informação (Varela & Río, 2003).

1.2 - Componentes Comportamentais

Diversos investigadores referem que a orientação para o mercado consiste na construção de um todo que consiste em três componentes comportamentais que têm uma importância equivalente (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Slater e Narver, 1994). Slater e Narver (1994)

afirmam que tanto as condições de mercado, como as ameaças competitivas e os requisitos para alcançar uma vantagem competitiva sustentável, nunca permanecem iguais. Assim, a orientação para o mercado não é um conjunto predeterminado de estruturas específicas ou comportamentos, pelo que os três componentes devem ser adaptados continuamente e embutidos na cultura organizacional para criar e manter valor superior para o cliente dentro de um dado mercado.

Kohli e Jaworski (1990) mencionam que a orientação para o cliente e a orientação para a concorrência inclui todas as actividades envolvidas na aquisição de informação acerca destes, no mercado alvo, a qual deve ser disseminada por toda a organização. Assim, para criar valor superior contínuo para os clientes, o negócio deve ser orientado para o cliente e para o concorrente e haver coordenação interfuncional.

Os três componentes comportamentais da orientação para o mercado são a orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional.

1.2.1 - Orientação para o cliente

Para se alcançar um desempenho superior é necessário desenvolver e manter uma vantagem competitiva (Slater & Narver, 1994) que ocorre quando é entregue um valor superior aos clientes de forma contínua, ou seja, quando existe um foco no cliente. Este aspecto está assim relacionado com a perspectiva cultural da organização que fornece uma base sólida para estas capacidades de criação de valor. Para ser possível criar um valor superior de forma contínua, a organização tem de compreender completamente a cadeia de valor dos compradores e como esta irá evoluir ao longo do tempo (Slater e Narver, 1994; Siguaw, Brown & Widing, 1994), podendo criar valor em qualquer ponto da cadeia. Deste modo, uma organização é orientada para o mercado quando a sua cultura é voltada para o empenho consistente na criação de valor superior para o cliente, tendo para isso de coordenar a informação dos clientes, dos concorrentes e de outros influenciadores de mercado. Para alcançar a orientação para os clientes é fundamental que os colaboradores despendam tempo útil com aqueles, devendo procurar constantemente novas formas de satisfazer as suas necessidades.

Deste modo, vender na perspectiva da orientação para o cliente está relacionado com a habilidade da força de venda para ajudar os seus clientes e para estabelecer relações duradouras e de qualidade com os mesmos (Saxe & Weitz, 1982). Segundo Saxe e Weitz (1982), a orientação para o cliente é um comportamento de venda, segundo o qual o pessoal de venda assiste os clientes na tomada de decisões de compra que irá satisfazer as necessidades a longo prazo. Esta ideia está relaciona-se com a de Kohli e Jaworski (1990), no sentido em que vender com orientação para o cliente pode ser visto como uma prática do conceito de marketing e que neste caso centra-se ao nível do pessoal de vendas. Saxe e Weitz (1982) concluem que quando a força de venda tem de

fazer a escolha entre a satisfação dos seus clientes e os seus próprios interesses, as empresas fortemente orientadas para o cliente não irão sacrificar o maior interesse do cliente apenas para efectuar a venda. Desta forma, as vendas de curto prazo poderão ser sacrificadas para manter a satisfação dos clientes e aumentar a probabilidade de vendas futuras. No entanto, embora os vendedores possam conseguir benefícios de longo prazo através da venda orientada para o cliente, estes também acarretam custos. Os vendedores que praticam esta abordagem de venda devem despende tempo para juntar informação acerca das necessidades dos clientes, para conseguir mostrar como é que os produtos conseguem satisfazer essas necessidades, de forma a conseguirem persuadir melhor os clientes, ou mesmo alcançar novos clientes. A informação reunida durante as várias compras contribui para reduzir o custo por venda, levando também a um aumento do desempenho dos vendedores. Todavia, espera-se que esta abordagem seja usada quando os benefícios ultrapassem os custos e quando os vendedores esperam contactar com os clientes no futuro. Tais condições são prováveis nas seguintes circunstâncias:

- 1 – Os vendedores podem oferecer várias alternativas e ter competências para determinar qual delas satisfaz melhor as necessidades do cliente;
- 2 – Os vendedores costumam estar envolvidos em compras de tarefas complexas;
- 3 – Os vendedores normalmente têm uma relação cooperativa com os clientes;
- 4 – Compras repetidas e recomendações são uma fonte importante para o negócio.

Os clientes são mais receptivos a uma abordagem orientada para o cliente quando precisam de assistência para resolver um problema novo ou complexo e quando confiam na relação com os vendedores. Do mesmo modo, os resultados dos estudos de Siguaw et al. (1994) mostram que a orientação para o mercado de uma organização influencia significativamente a orientação das vendas pessoais aos clientes e as atitudes no trabalho (Siguaw, Brown, & Widing, 1994).

No quadro 1 apresentam-se as consequências das mudanças organizacionais com o foco na orientação para o mercado.

Quadro 1 - Consequências das mudanças organizacionais

Mudança Organizacional	Consequências
Aumento da orientação para o mercado	- Orientação para o cliente por parte do pessoal de venda, aumenta - O papel do conflito e a ambiguidade do pessoal de venda diminui - Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional aumenta
Aumento da orientação para o cliente	- O papel do conflito e a ambiguidade diminuem - Aumento da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional
Aumento da diferença entre a empresa e o pessoal de venda	- Satisfação no trabalho e compromisso organizacional diminuem

Fonte: Elaboração própria segundo Siguaw et al., (1994).

A orientação das organizações no sentido das necessidades dos clientes depende da visão da mesma (Bradshaw, Maycock, & Oztel, 2008). No entanto, a noção de orientação para o cliente pode ser um pouco incerta e existir diferenças na perspectiva entre departamentos. Estes autores mostram que relativamente os colaboradores tendem a compreender e a avaliar os seus procedimentos, tomando imediatamente acções correctivas quando identificam que os clientes estão insatisfeitos com a qualidade dos produtos. Estas acções correctivas devem ser tomadas prontamente para não levar à insatisfação do cliente e evitar que surjam os mesmos ou novos problemas.

O modo como as empresas interagem com sucesso e de forma individual com cada cliente irá diferenciá-las no futuro (Ramani & Kumar, 2008), reflectindo a capacidade da empresa para interagir com estes e tirar vantagem da informação obtida através de interacções sucessivas para alcançar um relacionamento lucrativo com o cliente. Desta forma, podemos considerar que (Bradshaw, Maycock & Oztel, 2008; Ramani & Kumar, 2008) cada acção de marketing e reacção ao cliente final deve ser realizada através da orientação da interacção em que os gestores de marketing demonstram o resultado dessas acções ao nível dos clientes individuais e ao mesmo tempo os clientes esperam que as empresas melhorem os seus produtos para atender aos seus pedidos. A interacção da capacidade de resposta representa o grau no qual uma empresa oferece produtos, serviços e experiências de relacionamento de forma sucessiva a cada cliente através de *feedback* dinâmico e de respostas comportamentais específicas antecipadas. Isto representa a capacidade dos sistemas das empresas para responder de forma diferente a clientes heterogéneos e também a cada cliente individual, em diferentes momentos temporais, através da junção de informação de várias fontes, que posteriormente conduzem a resultados superiores de desempenho.

1.2.2 - Orientação para o concorrente

Criar um valor superior para o cliente requer mais do que apenas foco no cliente, devendo-se também analisar quais são os concorrentes, a tecnologia utilizada e quais os clientes alvo que compreendem esse valor. Assim, para desenvolver uma vantagem e responder antecipadamente aos concorrentes, primeiro deve-se identificar as forças e fraquezas de curto prazo e as capacidades e estratégias a longo prazo dos concorrentes presentes e dos potenciais (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994), bem como o modo como os concorrentes satisfazem os desejos e necessidades dos seus clientes.

1.2.3 - Coordenação Interfuncional

O terceiro dos componentes comportamentais, a coordenação interfuncional, consiste na coordenação da utilização dos recursos da organização de modo a criar um valor superior para os

clientes alvo que se caracteriza como sendo mais do que uma função de marketing (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994).

Como se referiu, qualquer ponto na cadeia dos compradores é uma oportunidade para o vendedor criar valor para o comprador. Assim, o valor para o cliente é criado pelo núcleo das capacidades que existe em toda a organização, em que todas as funções são dedicadas a criar e entregar valor para o cliente (Kohli & Jaworski, 1990). Isto só é possível se existir uma cultura orientada para o mercado e um compromisso de longo prazo com o cliente para compreender as expectativas destes. Para isso é necessário motivar os colaboradores para considerar a satisfação do cliente como um objectivo primário de modo a monitorizar a satisfação dos clientes de forma contínua e continuar em contacto com estes após a compra (Slater & Narver, 1994). Este comportamento é igualmente importante para a gestão da qualidade e o desenvolvimento de novos produtos.

Em relação à crença generalizada, segundo a qual a longo prazo todos os negócios irão defrontar-se com baixo crescimento e hostilidade competitiva, Kohli e Jaworski (1990) respondem que se deve investir no desenvolvimento da orientação para o mercado enquanto as condições são favoráveis e não esperar que se verifiquem as ameaças e os problemas.

1.3 – Implementação da orientação para o mercado

Não se pode desenhar uma linha de conduta única para os gestores sobre os passos que estes devem tomar para melhorar a orientação para o mercado das suas empresas (Van Raaij & Stoelhorst, 2008). No entanto, apresentam-se aqui algumas abordagens de diferentes autores acerca do modo como podem implementar a orientação para o mercado, ou seja, através de acções administrativas perceber como se implementa a orientação para o mercado.

A relação entre a estratégia (acção tomada e a sua ligação com o meio externo) e as dimensões organizacionais podem ser explicadas num modelo sequencial, segundo o qual as empresas decidem qual a estratégia apropriada, as práticas organizacionais que põem em prática, tais como a estrutura, o sistema de recompensas e o processos que a suportam. Deste modo, deve-se referir a importância dos factores intangíveis, nomeadamente as habilidades, as capacidades, os estilos de liderança e a cultura, na implementação da estratégia e o reconhecimento dos sistemas que necessitam de ser ajustados de modo a implementar a estratégia seleccionada (Homburg, Krohmer, & Workman Jr, 2004).

A cultura organizacional consiste em quatro componentes distintos mas correlacionados, sendo eles valores básicos partilhados que suportam a orientação para o mercado através de normas

de comportamentos, diferentes tipos de artefactos e comportamentos (Homburg & Pflesser, 2000). Deste modo, dão um passo em frente na investigação, dado que os artefactos não tinham sido considerados na literatura de marketing até ao início do século XXI. Muitas das actividades administrativas para guiar comportamentos são baseadas na definição de normas. Por exemplo, quando o valor inerente a uma comunicação interna aberta é partilhado pelos membros da organização, estes têm uma norma específica relacionada para esse valor, isto é, a abertura da comunicação interna relacionada com o mercado. Quanto aos artefactos, estes podem indicar um nível alto ou baixo de orientação para o mercado, sendo de importância crítica para orientar os comportamentos direccionados para o mercado. Esta investigação trouxe conhecimentos importantes para a natureza da cultura organizacional de orientação para o mercado, mostrando que o estabelecimento de valores e normas apenas irá produzir resultados esperados se estes forem suportados por artefactos adequados, reconhecendo assim a importância destes para as organizações e mostrando aos gestores que devem eliminar os artefactos disfuncionais.

Slater e Narver (1994), por seu lado, também elaboraram duas estratégias alternativas para as organizações aplicarem de forma a desenvolverem a orientação para o mercado. Um das estratégias baseia-se numa abordagem programática, onde se tenta implementar a ética e a cultura da orientação para o mercado tendo como filosofia subjacente a ideia que a mudança organizacional é o resultado de mudanças nas crenças individuais e comportamentos, focando-se nas atitudes e actividades dos indivíduos. A gestão toma decisões, define acções e adapta o programa de filosofia onde as estruturas organizacionais e os sistemas administrativos são modificados para construir esforços competitivos futuros. A outra estratégia baseia-se numa abordagem adaptativa que é útil para desenvolver e manter a orientação para o mercado como sinónimo da aprendizagem organizacional, a qual pode ser a única base para a criação de valor superior. Se a aprendizagem organizacional for um processo organizacional firme, bem estabelecido, torna-se difícil de perceber e de copiar pelos concorrentes, ao contrário do que acontece com produtos ou tecnologias. Uma organização deve assim basear-se na visão dos recursos que são difíceis de imitar pelos concorrentes, tais como patentes, reputação e capacidades de foco no mercado (Hult, Ketchen, & Slater, 2005). Na estratégia adaptativa, os colaboradores aprendem de forma contínua a partir dos seus esforços para criar valor para o cliente, ajustando a estratégia, a estrutura e sistemas baseados na aprendizagem. A medida chave do desempenho é desenvolvida inicialmente e os objectivos de aumento de desempenho de curto-prazo são determinados (Slater & Narver, 1994). Estes autores indicam que a abordagem adaptativa é superior à abordagem programática para ajudar os negócios a tornarem-se mais orientados para o mercado.

A forma como as empresas se tornam orientadas para o mercado não tem recebido muita atenção, no entanto, existe um estudo que foi realizado ao longo do tempo em empresas onde se identificaram estágios de mudança de caminhos dependentes (Iniciação, Reconstituição, Institucionalização, Manutenção), através da exploração das mudanças organizacionais para alcançar esta orientação (Gebhardt, Carpenter, & Sherry, 2006). A criação da orientação para o mercado requer mudanças dramáticas na cultura da organização, as quais podem ser alcançadas através de um processo que une os membros da organização com os clientes, construindo experiências e perspectivas comuns. Isto contribui assim para a ideia segundo a qual a orientação para o mercado se baseia praticamente em valores culturais. Estas investigações oferecem novos conhecimentos sobre como as organizações desenvolvem uma notável orientação para o mercado, como ocorre a mudança organizacional e sobre a natureza da orientação para o mercado, incluindo o papel do poder intra-organizacional e a aprendizagem organizacional na criação e continuação da orientação para o mercado. De facto, um objectivo inicial dos gestores que transformam as organizações é estabelecer novos valores e normas para os comportamentos (Homburg et al., 2004). A adopção de valores novos leva à redistribuição do poder através da organização, a uma mudança na natureza da aprendizagem organizacional e a uma mudança nas capacidades da organização.

No que concerne ao processo em estágios (Gebhardt et al., 2006) pode-se afirmar que no primeiro estágio, na iniciação, existe o reconhecimento da necessidade de mudança por um pequeno grupo de executivos com poder, dado que existe uma ameaça externa. Este reconhecimento dá lugar à criação de coligações para planear e implementar esforços de mudança. Desta forma, iniciam-se as mudanças para a transformação com um novo líder na linha da frente através de actividades de preparação baseadas na partilha de um conjunto de valores num plano para a mudança. Os membros da coligação devem ter noção de que todos os membros organizacionais devem contribuir para o futuro da organização através de um plano de formação que ocupa toda a organização no esforço de mudança. Os membros da coligação também devem acreditar de que as necessidades de mercado devem conduzir a mudanças organizacionais.

Gebhardt et al., (2006) identificam seis valores chave partilhados pelas organizações orientadas para o mercado e que se tornam centrais para o processo de mudança: empatia, respeito pelos outros, colaboração, trabalho de equipa e orientação para o mercado. O plano para a mudança inclui seis iniciativas de mudanças focadas no processo, sendo elas a proposição de valor e sistemas de entrega de valor, os sistemas de comunicação, a segurança, a melhoria contínua, o alinhamento organizacional e a tecnologia de informação.

Em contraste, empresas que falham no processo para criar orientação para o mercado não têm coligações orientadoras para os valores partilhados, nem acordos num plano entre as pessoas para criar a mudança. Em vez disso, os líderes confiam nas estruturas de gestão existentes.

O estágio 2, a reconstituição, baseia-se na implementação em toda a organização de um plano de mudança que ocorre quando a coligação orientadora apresenta o seu plano para toda a organização, o qual é explicado de forma interessante e clara, bem como os novos valores culturais, normas e experiências de mercado partilhadas, tendo atenção à aspiração da cultura de forma a torná-la mais orientada para o mercado. Outro aspecto importante é o processo de recrutamento, pretendendo-se membros que sustentem os valores pretendidos. Numa estratégia colaborativa deve-se reconhecer quais as necessidades não atendidas no mercado e como fazer para conhecer essas necessidades, aproveitando um conhecimento colectivo da empresa, bem como as suas capacidades, conduzindo a estratégias mais criativas e realistas. Assim, o sucesso depende fundamentalmente de novos valores e normas, os quais são reflectidos na aprendizagem organizacional, nas decisões e no processo de desenvolvimento da estratégia colaborativa.

Se tiver sucesso, a empresa move-se para o estágio 3, no qual institucionaliza mudanças no processo organizacional, processos e recompensas formais. A cultura de orientação para o mercado é caracterizada por formalização, alinhamento das recompensas, ensino e treino e poder para a mudança. Na formalização, a coligação orientadora deve explicitar o envolvimento nas culturas orientadas para o mercado através de símbolos, rituais, e artefactos. Ao nível do alinhamento de recompensas, este funciona como um condutor primário para os esforços dos colaboradores em estágios precoces, para que trabalhem de forma colaborativa em torno de objectivos comuns. No entanto, é necessário ter em atenção que por vezes os colaboradores sentem que trabalhando mais, estão a beneficiar principalmente os donos das organizações e gestores de topo, o que pode criar percepções de injustiça devido à incongruência entre a cultura e a alocação de recompensas. No ensino e treino, devem-se aplicar novos programas para os novos colaboradores e programas de formação contínua que reforcem e refinem a cultura através do desenvolvimento de habilidades para os actuais colaboradores. Quanto à mudança de poder, este deve ser dado aos vários colaboradores para tomar decisões e agir de acordo com o âmbito da empresa, o que mostra a evidência de transformação com sucesso.

No último estágio, se a organização tiver conseguido uma óptima orientação para o mercado, então cria um mecanismo para sustentá-la, a manutenção. Os indivíduos e os atributos de uma empresa são a explicação mais comum para a orientação para o mercado de uma empresa com sucesso e os líderes organizacionais desenvolvem processos e modelos de comportamento num esforço para manter a orientação para o mercado.

A investigação de Gebhardt et al., (2006) mostra que a criação de empresas orientadas para o mercado envolve várias mudanças interdependentes dos indivíduos, grupos e níveis da organização que ocorrem ao longo de vários anos, ou seja, é um processo de transformação cultural. Esta análise mostra que o foco na gestão de topo, a cooperação interdepartamental e os sistemas de recompensa são factores importantes que influenciam a mudança organizacional.

A ideia de base na orientação para o mercado centra-se em primeiro lugar na focalização das organizações na interacção com os clientes e depois no olhar para dentro, de modo a explorar como o conhecimento dos clientes pode ser usado para construir respostas para toda a organização (Ind & Bjerke, 2007). Embora tradicionalmente na literatura de marketing se considere que a experiência com o cliente se centra nos que trabalham em marketing numa organização, Gebhardt et al., (2006) e Ind & Bjerke (2007) argumentam que esta é uma responsabilidade de toda a organização.

Os líderes não podem simplesmente dizer aos colaboradores para serem mais orientados para os clientes e esperar que ocorra uma transformação, mas podem conduzir pelo exemplo e através de grupos comprometidos, os quais podem mudar o caminho da organização no sentido de trabalhar para a entrega de valor ao cliente. Isto pode levar a mudanças culturais e a alcançar a orientação para o mercado. Neste sentido, a orientação para o mercado é como uma maneira de ver o mundo e como tal, uma idealização cultural (Gebhardt et al., 2006; Ind e Bjerke, 2007; Hsieh, Chiu & Hsu, 2008). Cultura tem a ver com a maneira de fazer as coisas que determina e é determinada por comportamentos.

Como as necessidades dos clientes mudam rapidamente, a orientação para o mercado tornou-se cada vez mais um foco fundamental na literatura de marketing (Hsieh, Chiu, & Hsu, 2008).

1.4 – Medir a Orientação para o Mercado

Mediante uma revisão da literatura consegue-se compreender que não existe uma forma única de medir a orientação para o mercado. A par de tal verifica-se um forte relacionamento entre a orientação para o mercado e várias medidas do desempenho de negócio, tais como: lucro, retenção de clientes, crescimento de vendas e sucesso de novos produtos (ex: Kohli et al., 1993).

Existem diferentes escalas que intentam medir a orientação para o mercado, tais como a escala MKTOR de Narver e Slater (1990) e a escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), as quais têm sido muito utilizadas, tanto na sua forma original, como em escalas adaptadas. A MKTOR, com 15 itens, tem três componentes da orientação para o mercado: orientação para o

cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Por seu lado, a MARKOR tem 20 itens com três componentes, sendo eles a geração de inteligência, a disseminação de inteligência e a capacidade de planificar e implementar resposta. Estas duas medidas ou escalas foram criadas para avaliar as diferenças no nível de orientação para o mercado entre as empresas.

A escala MARKOR tem uma estrutura em que o conceito de orientação para o mercado representa a fundação da prática de marketing de qualidade elevada e avalia o grau em que uma unidade de negócio se encarrega os seus vários departamentos de actividades de geração de inteligência de mercado, disseminação, desenvolvimento e implementação de programas de marketing com base na geração de inteligência.

Embora os clientes e os concorrentes sejam dois importantes *stakeholders*, a empresa também deve avaliar as suas exigências com as necessidades dos outros *stakeholders*. Neste sentido, tentou-se estabelecer uma medida da orientação para o mercado, numa abordagem multi-perspectiva e multi-informação, que se centra na medição das percepções dos clientes, concorrentes e membros intra-organizacionais da orientação para o mercado de uma organização, sobrepondo assim os inconvenientes das abordagens existentes (Harris, 2002). Embora as escalas MARKOR e MKTOR constituam avanços consideráveis na medição da orientação para o mercado, a sua abordagem para medir a orientação para o mercado é restringida por limitações dado que se centraram em medidas focadas internamente, não existindo comparação, mas apenas respostas intra-organizacionais que são potencialmente tendenciosas. Por exemplo, adoptando a medida de Narver e Slater (1990), para se conhecer o quanto a organização é orientada para os clientes e concorrentes, pergunta-se aos gestores intra-organizacionais sobre a sua opinião sobre o quanto a empresa é orientada e não é estabelecida uma perspectiva a partir dos clientes e concorrentes. O mesmo acontece com Jaworski e Kohli (1990), pedindo-se a opinião dos executivos sobre a capacidade de planificar e implementar a resposta organizacional e não se tem em conta as percepções extra-organizacionais sobre as necessidades dos clientes e os movimentos dos concorrentes. Assim, os clientes devem ser questionados sobre a orientação para o cliente, os concorrentes sobre a orientação para o concorrente e os membros organizacionais sobre a coordenação interfuncional. Verifica-se ainda que a gestão de topo ou os gestores de marketing são sempre os respondentes melhor informados dentro de uma organização e que a medição de construções deve dar prioridade à necessidade de reunir informação destes e não simplesmente procurar informação a partir da fonte mais acessível.

Narver e Slater (1990) fizeram um estudo exploratório no qual desenvolveram uma escala válida da orientação para o mercado e para analisar o efeito desta no desempenho no negócio. A orientação para o mercado leva a comportamentos que criam um valor superior para os compradores e um desempenho superior para o negócio. O lucro ou desempenho é percebido como

um componente da orientação para o mercado, mas também como uma consequência da orientação para o mercado (ex. Kohli & Jaworski, 1990; Saxe & Weitz 1982; Narver & Slater, 1990). Actualmente, as organizações tendem a considerar que podem criar um valor superior para os clientes com a implementação de estratégias de criação de valor não baseadas no preço.

Espera-se que as empresas que têm um maior grau de orientação para o mercado tenham um lucro ou resultado mais elevado e uma maior quota de retenção de clientes. Os estudos tendem a mostrar que a orientação para o mercado é um determinante importante para o lucro ou desempenho (ex. Kohli & Jaworski, 1990; Saxe & Weitz 1982; Narver & Slater, 1990).

Chen e Quester (2009) criaram um modelo de desempenho de negócio para realçar a reflexão sobre a conceptualização do valor do cliente acerca da orientação para o mercado através de três condutores de força, sendo eles: dimensões de suporte de gestão, esforços dos colaboradores e satisfação dos clientes. Como a maioria dos estudos anteriores acerca da orientação para o mercado se focava na interface interna, os índices de desempenho de negócio eram inevitavelmente tendenciosos, então, estes autores centraram-se na interface externa (o relacionamento entre os colaboradores e clientes), fornecendo uma perspectiva alternativa e importante em relação aos resultados da orientação para o mercado (Chen & Quester, 2009).

Para além do mencionado, outras preocupações devem ser tidas em atenção na avaliação do desempenho da orientação para o mercado, por exemplo os indicadores financeiros podem não ser apropriados para o sector não fabril, como é o caso do sector dos serviços. É assim crítico que as organizações orientadas para o mercado adoptem índices de desempenho que reflectam apropriadamente o desempenho de negócio.

Os colaboradores da linha da frente que procuram implementar a orientação para o mercado devem esforçar-se para gerir a satisfação dos clientes e as percepções de valor de forma simultânea, de modo a contribuem de forma positiva e directa para a retenção de clientes. A retenção de clientes é constituída por comportamentos de lealdade por parte destes que reflectem a sua satisfação com o desempenho do serviço do seu fornecedor em relação à entrega de valor para o cliente que é baseado na sua visão do valor partilhado com os colaboradores da linha da frente (Chen & Quester, 2009).

Desta forma, é possível perceber como é que as percepções dos colaboradores da linha da frente afectam os comportamentos no sector dos serviços, o desempenho destes e consequentemente, o desempenho do negócio. Os resultados deram ênfase à importância do suporte de gestão para os esforços dos colaboradores da linha de frente para entregar valor ao cliente na prática de orientação para o mercado. Para Chen e Quester (2009), o suporte de gestão consiste na percepção dos colaboradores da linha da frente dos esforços que são feitos por parte da sede para entregar valor ao cliente na sua implementação de orientação para o mercado. Deste modo, os

colaboradores também se devem esforçar para implementar a orientação para o mercado através de meios de entrega de valor aos clientes.

A capacidade para medir o desempenho de marketing tem um impacto significativo no desempenho da empresa, para que esta supere os seus concorrentes. Assim, desenvolver a capacidade para medir o desempenho com uma combinação de indicadores financeiros e não financeiros, permite uma comparação do desempenho com concorrentes (O'Sullivan & Abela, 2007).

Em seguida serão abordados os principais antecedentes e consequentes da orientação para o mercado.

1.5 – Antecedentes da Orientação para o Mercado

Os antecedentes da orientação para o mercado são os factores que melhoram ou impedem a implementação da filosofia de negócio representada pelo conceito de marketing (Kohli & Jaworski, 1990). Os principais antecedentes da orientação para o mercado são os factores de gestão de topo, a dinâmica interdepartamental e os sistemas organizacionais. Considera-se que cada um destes factores pode operar de forma independente para melhorar a orientação para o mercado.

1.5.1 - Gestão de Topo

Os factores da gestão de topo e os seus valores de orientação para o mercado são de realçar devido ao poder de organização e decisão que os gestores de topo têm na organização (Kohli & Jaworski, 1990), ou seja, a ênfase da gestão de topo na orientação para o mercado tem um impacto positivo no nível da orientação para o mercado da organização (Narver & Slater, 1990).

Os gestores seniores devem convencer-se a eles próprios acerca do valor da orientação para o mercado, sendo um requisito essencial o compromisso da gestão de topo em realçar a importância da orientação para o mercado de forma contínua e clara aos seus colaboradores, para que estes fiquem sensíveis e compreensivos ao desenvolvimento do mercado. No entanto, estes necessitam de ter um comportamento que sirva de testemunho e de exemplo e de atribuir recursos que reflectam um compromisso para a orientação para o mercado. Os gestores devem esforçar-se para melhorar a orientação para o mercado das suas organizações, para alcançar um desempenho mais elevado, desenvolver atitudes positivas e calcular os riscos. Jaworski e Kohli (1990) confirmam a importância da liderança nas suas análises dos antecedentes da orientação para o mercado. Consideram necessário que os líderes tenham habilidade para incentivar os colaboradores a responderem continuamente à evolução de mercado.

Slater e Narver (1994) também referiram que a liderança da gestão de topo é uma necessidade para a transição para a orientação para o mercado. Dado que muitas vezes os gestores de topo não têm experiência directa com as estratégias ou actividades que criam valor para o cliente, estes devem criar um ambiente em que a mudança possa ocorrer sem decretar especificamente que esta vai ocorrer. Através da comunicação e discussão dos casos de sucesso, os gestores de topo reforçam o sucesso e aumentam a aprendizagem organizacional (Slater & Narver, 1994).

Existe uma forte associação estatística entre a ênfase da gestão de topo e todos os aspectos da orientação para o mercado (Harris & Ogbonna, 2001). Na literatura existente é mencionado frequentemente o comportamento de gestão como a barreira chave para desenvolver a cultura de orientação para o mercado, mas Harris & Ogbonna (2001) veio mostrar a importância da relação do estilo de liderança e a orientação de mercado. Verificou-se empiricamente que o estilo de liderança é um antecedente crítico para a orientação para o mercado. Este estudo foi consistente com outros, ao sugerir que alguns estilos de liderança podem influenciar significativamente a motivação dos colaboradores e finalmente, o desempenho da empresa. Assim, existe uma ligação clara entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional (Slater e Narver, 1994) e uma ligação indirecta entre estilo de liderança e o desempenho da organização. A investigação tem vindo a demonstrar a existência de associações positivas entre os estilos de liderança participativos e de apoio e a orientação para o mercado (Harris & Ogbonna, 2001).

Os grandes líderes podem gerar níveis de compromisso elevados dos seus seguidores (Caldwell, Hayes, Karri, & Bernal, 2008). O modelo de relacionamento entre os comportamentos de liderança, as percepções de fidedignidade e a natureza da ética daquele que gere, reforça a importância da governação ética no tratamento com os colaboradores e na criação de sistemas organizacionais que são congruentes com os valores organizacionais defendidos. Sendo assim, o gestor de topo é importante para a construção da confiança, dado que está intimamente associada com a percepção pessoal de cada indivíduo. Os líderes devem desenvolver e manter relacionamentos que levem ao comprometimento e à cooperação dos colaboradores. O comprometimento advém dos esforços dos líderes organizacionais através da criação de sistemas alinhados que constroem a confiança e asseguram o bem-estar, o crescimento e o estado integral de todos os *stakeholders*. Isto porque esses comportamentos possibilitam que as empresas sejam mais criativas, forneçam serviços melhorados, respondam à mudança e criem riqueza de longo prazo, bem como uma vantagem competitiva sustentável. Entender a importância dos laços de confiança e da construção de relacionamentos pessoais fortes é essencial para melhorar a credibilidade da liderança dentro de uma organização e na sociedade.

A centralização pode não impedir a orientação para o mercado. Importa que uma organização com uma estrutura de tomada de decisão centralizada permita a circulação de informação que é crítica para a orientação para o mercado, através do foco na gestão de topo, na conexão interdepartamental e em sistemas de recompensa apropriados (Kohli & Jaworski, 1990). Ou seja, assegurando estes itens pode-se efectivamente implementar a orientação para o mercado, mesmo em empresas com uma estrutura de tomada de decisão centralizada (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005).

A aversão ao risco da gestão de topo não afecta a geração de inteligência ou sua disseminação, mas parece ter um efeito negativo na capacidade de planeamento e implementação da resposta da organização. Deste modo, para haver orientação para o mercado parece ser necessário aceitar um certo grau de risco e de falhas (como na introdução de novos produtos ou serviços), como sendo uma parte normal da vida dos negócios.

1.5.2 - Dinâmica interdepartamental

A dinâmica interdepartamental é a interacção formal e informal e as relações entre os departamentos de uma organização que têm um papel importante na determinação do nível de orientação para o mercado num negócio. Assim, saliente-se a existência de dois factores que afectam a orientação para o mercado, sendo eles a conexão interdepartamental e o conflito entre os diferentes departamentos.

Os conflitos interdepartamentais surgem como inibidor da disseminação de inteligência, assim como da capacidade de planificação e implementação da resposta na organização, o que leva a uma tensão entre estes. Tensão esta que contribui igualmente para inibir respostas combinadas pelos departamentos das necessidades do mercado. Responder aos desenvolvimentos do mercado possui alguns riscos e se os gestores de topo estiverem relutantes em assumir esses riscos, então a organização está menos preparada e atenta para mudar as preferências dos clientes. O conflito interdepartamental ou a tensão entre os departamentos que resulta de objectivos divergentes é, assim, um inibidor de respostas combinadas às necessidades de mercado, contribuindo para diminuir a orientação para o mercado (Jaworski & Kohli, 1993).

A conexão interdepartamental é o grau formal ou informal de contacto entre os colaboradores dos vários departamentos. Existindo tensão entre departamentos nas organizações, diminui a probabilidade dos indivíduos estarem dispostos a partilhar informação de mercado, ou a trabalhar com os outros departamentos para satisfazer as necessidades dos clientes e as suas expectativas. Sendo assim, a conexão entre os departamentos leva à disseminação da inteligência e consequentemente à orientação para o mercado.

Deste modo, o conflito interdepartamental aparece como redutor da orientação para o mercado e a conexão aparece como um facilitador. Assim, torna-se útil promover a conexão interdepartamental através da proximidade física dos departamentos e através da telemática (comunicação à distância através de meios informáticos). A conexão interdepartamental ou a extensão dos contactos formais ou informais entre os colaboradores, através dos vários departamentos, melhora a orientação para o mercado, conduzindo a uma grande partilha e uso da informação Kirca et al. (2005).

1.5.3 - Sistema Organizacional

Uma das barreiras para a orientação para o mercado está relacionada com a estrutura das organizações. A formalização que se refere à definição dos cargos, procedimentos e autoridade, através de regras, relaciona-se inversamente com a orientação para o mercado porque inibe a utilização da informação da empresa, o que dificulta o desenvolvimento das respostas efectivas para as mudanças no mercado (Jaworski & Kohli, 1993).

Um aspecto importante é que as organizações que tendem a centralizar a tomada de decisões tendem à criação de uma barreira para a orientação para o mercado. Deste modo, torna-se pertinente conferir poder de decisão aos empregados de níveis mais baixos na organização em vez de o concentrar no escalão mais elevado da organização. A centralização da tomada de decisão não influencia a velocidade da geração da informação, mas tem uma influência negativa na velocidade com que a informação é disseminada na organização (Varela & Río, 2003). Neste sentido, a centralização tem um efeito negativo no comportamento de orientação para o mercado, enquanto a cultura orientada para o mercado, da gestão de topo, apresenta um efeito positivo.

A departamentalização, a forma como os departamentos interagem uns com os outros, surge como sendo um determinante mais importante da orientação para o mercado do que o conjunto de todos os departamentos numa organização.

A existência de sistemas de recompensas constitui outro factor importante na orientação para o mercado. As organizações que recompensam os empregados com base em factores como a satisfação do cliente, a construção e manutenção da relação com os clientes, tendem a ser mais orientadas para o mercado.

Apesar da formalização e da departamentalização não tender a surgir nas investigações como algo que afecte a orientação para o mercado, estas tendem a ser inversamente relacionadas com a geração da inteligência de mercado, disseminação e desenho de resposta, mas relacionadas positivamente com a resposta de implementação.

Pode-se ainda referir que o resultado do estudo de Chen e Quester (2009) identificou três condutores de força para os comportamentos dos colaboradores da linha de frente quanto à

orientação para o mercado, tais como o suporte da gestão, a satisfação dos clientes e a retenção dos clientes. O efeito destes três condutores de força nos esforços dos colaboradores revelou-se muito significativo. Os resultados do modelo mostram também que estes três condutores de força em conjunto fazem uma contribuição significativa para os esforços dos colaboradores. O resultado positivo do suporte da gestão nos esforços dos colaboradores sugere que a orientação para o mercado da organização em estudo teve um impacto positivo nos colaboradores da linha da frente. Esta influência reflecte-se nos esforços investidos pelos colaboradores na satisfação do cliente, através da entrega de valor. Os resultados também sugeriram que a satisfação dos clientes melhora a sua retenção. Assim, as percepções dos colaboradores da linha de frente acerca do suporte dado pela supervisão (da gestão de topo), tem uma influência decisiva no desempenho do seu trabalho.

A satisfação dos clientes pode inspirar a confiança dos colaboradores da linha de frente na implementação da orientação para o mercado, a partir de uma perspectiva de valor. Clientes satisfeitos com serviços de valor acrescentado reforçam os comportamentos dos colaboradores da linha de frente para continuar a entregar valor na prática de orientação para o mercado.

O relacionamento entre a retenção de clientes e os esforços dos colaboradores revelou outro condutor de força dos esforços dos colaboradores, a que foi designado por retenção de clientes. Os colaboradores da linha de frente podem levar a cabo a orientação para o mercado com menos esforços quando a retenção de clientes é elevada. Os clientes leais são clientes frequentes que consequentemente os colaboradores conhecem melhor. Um relacionamento entre a retenção de clientes, esforços dos colaboradores, satisfação de clientes e retenção de clientes sugere que a pertinência da retenção de clientes é um incentivo para melhorar o desempenho dos colaboradores da linha de frente (Chen & Quester, 2009).

Hult et al., (2005) concorda com Day (1994) ao proferir que a capacidade de processamento de informação é crítica em ambientes em constante mudança, onde existe uma explosão de dados disponíveis no mercado e é fundamental a existência de acções preventivas (Day, 1994). Deste modo, a capacidade de processamento rápido da informação pode constituir uma fonte de vantagem competitiva. No entanto estes autores não esperam que o processamento de informação de marketing influencie directamente o desempenho.

Após esta revisão da literatura estamos cientes que tanto o conceito de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990), como o de Kohli e Jaworski (1990) são importantes antecedentes de desempenho, sugerindo-se a inclusão das duas versões em estudos futuros. É importante reconhecer a importância da capacidade de planificação e implementação da resposta, por parte de uma organização, no desempenho organizacional. Para que exista conexão entre o processamento de informação de marketing e a orientação para o mercado é necessário que a organização tenha estrutura ou mesmo uma cultura organizacional que a permita essa conexão. A

informação só serve o conceito de orientação para o mercado se existirem mecanismos eficazes de a tratar, de a disseminar e capacidade organizacional para responder rapidamente às mudanças do mercado.

1.6 – Consequentes da Orientação para o Mercado

Jaworski e Kolhi (1990, 1993) consideram que as consequências da orientação para o mercado são as respostas dos clientes, o desempenho do negócio e as respostas dos colaboradores. Por seu lado Kirca et al., (2005) assinalam o desempenho organizacional, as consequências do cliente, as consequências de inovação e as consequências dos colaboradores.

Jaworski e Kohli (1993) no seu estudo tentam essencialmente perceber porque razão algumas empresas são mais orientadas para o mercado que outras, quais os efeitos sobre os empregados e o desempenho do negócio e se a ligação entre a orientação para o mercado e o desempenho do negócio depende do contexto externo.

Como moderadoras são normalmente considerados: o desempenho do relacionamento, como a turbulência de mercado, turbulência tecnológica, intensidade competitiva, crescimento de mercado e poder do comprador (Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1994). Kirca et al. (2005), por seu lado, incluem que existem evidências empíricas insuficientes que suportem a visão de que a turbulência de mercado, a turbulência tecnológica e a intensidade competitiva moderem a orientação para o mercado (desempenho de relacionamento).

A cultura de orientação para o mercado influencia indirectamente o desempenho financeiro através do desempenho do mercado, sendo este relacionamento mais forte em mercados muito dinâmicos (Homburg et al., 2004).

1.6.1 - Respostas dos clientes

Esta consequência está relacionada com as atitudes e comportamentos dos clientes. A orientação para o mercado leva à satisfação dos clientes que leva à sua lealdade e podem fazer a passa palavra positiva para outros potenciais clientes o que se torna muito menos dispendioso para a organização (Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1994). Isto será possível dado que estas empresas estão bem posicionadas no mercado e conseguem oferecer produtos e serviços de forma antecipada por forma a satisfazer essas necessidades (Slater & Narver, 1994). Este consequente inclui a percepção da qualidade dos produtos e serviços de uma determinada empresa, assim como a lealdade e satisfação do cliente com estes (Jaworski & Kohli, 1993).

A satisfação dos clientes pode ser alcançada de várias formas (Chen & Quester, 2009), adoptando uma perspectiva de valor com base num suporte de gestão, ou esforços dos colaboradores ou satisfação dos clientes. Ao fornecer um suporte de gestão específico pode-se motivar os colaboradores da linha de frente para continuar a criar e entregar valor ao cliente nas suas actividades de orientação para o mercado. Assim, é importante fornecer diferentes tipos de valor para o cliente na prática da orientação para o mercado, dado que influencia positivamente a satisfação dos clientes, que por sua vez resulta na retenção destes. Assim, a satisfação dos clientes é uma variável mediadora entre os esforços dos colaboradores e a retenção de clientes.

1.6.2 - Desempenho do negócio

A orientação para o mercado é mais provável estar relacionada com o desempenho em mercados turbulentos do que em mercados estáveis, assim como é mais importante ao nível do desempenho quando se verificarem condições de elevada intensidade competitiva (Kohli & Jaworski, 1990). Se uma organização estiver perante condições de competição limitada, mercado de preferências estável e economia em expansão, a orientação para o mercado não deve estar fortemente relacionada com o desempenho do negócio. Neste caso, deve-se ter atenção ao rácio custo-benefício da orientação para o mercado. A orientação para o mercado é essencialmente um meio para desenvolver uma vantagem competitiva, porque permite à organização entender as necessidades dos clientes e oferecer produtos e serviços que vão de encontro a essas necessidades.

A orientação para o mercado tem um grande poder explicativo na vantagem posicional, ou seja, esta deve ser tida em conta como uma estratégia de investigação contínua e pode explicar os determinantes do desempenho. Este estudo também mostra que é importante incorporar a orientação para o mercado na gestão estratégica para compreender e prever resultados, uma vez que aquela facilita o enfoque e a visão na estratégia da organização, bem como a melhoria do desempenho da organização (Hult & Ketchen, 2001). Deste modo, a orientação aparece como uma forma de fornecer um enfoque para os esforços e projectos dos indivíduos e departamentos dentro de uma organização que leva a um desempenho superior (Kohli & Jaworski, 1990).

O desempenho de um negócio é afectado pela orientação ao mercado e desta forma, uma empresa que aumente a sua orientação para o mercado irá aumentar o seu desempenho no mercado. Esta ideia foi defendida por muitos profissionais de marketing durante mais de 30 anos (Narver & Slater, 1990).

No sector terciário dos serviços a orientação para o mercado é considerada igualmente como uma fonte de vantagem competitiva, com implicação directa para o desempenho (Matear, Osborne, Garrett, & Gray, 2002).

O desempenho económico ou financeiro de uma empresa é medido com base em custos que reflectem o desempenho organizacional, depois de calcular os custos de implementação de uma estratégia e em receitas, as quais não são contabilizadas para o custo de implementar uma estratégia (Kirca et al., 2005). Também Jaworski e Kohli (1993) utilizaram medidas globais para avaliar o desempenho geral do negócio através, por exemplo, das percepções dos gestores, do desempenho alcançado com os objectivos que foram definidos, ou então com o desempenho dos concorrentes. Os resultados do estudo de Kirca et al. (2005) mostram que a orientação para o mercado tem um impacto positivo no desempenho da empresa, mas vão mais longe ao proferir que os processos internos têm maior influência na implementação da orientação de mercado do que as variáveis da estrutura organizacional. Os processos internos afectam o desempenho através da inovação, lealdade do cliente e qualidade, sendo as empresas fabris as que exibem um maior desempenho de orientação para o mercado face às empresas prestadoras de serviços. Estes resultados são notáveis porque as investigações para comparar estes dois tipos de empresas é escassa.

Contudo, a orientação para o mercado pode ser implementada de modo mais completo e integral nas empresas de serviços se forem estabelecidas boas interacções directas com os clientes. Ou seja, a boa interacção pode ser imperativa para assegurar a sobrevivência de empresas prestadoras de serviços e pode dar lugar a uma melhor vantagem competitiva que leve a um desempenho superior nas empresas fabris.

Kohli e Jaworski (1990), baseado nas entrevistas abertas com gestores e executivos, concluíram que a orientação para o mercado fornece um enfoque unificado para os esforços dos indivíduos e assim conduzir a um desempenho superior.

1.6.3 - Resposta dos colaboradores

Outro aspecto a ter em atenção é o efeito que a orientação para o mercado tem nos colaboradores, dado que esta fornece benefícios psicológicos e sociais para estes, incutindo um sentimento de orgulho, um grande grau de satisfação e comprometimento, na qual todos os departamentos e indivíduos trabalham em camaradagem em direcção ao objectivo comum de satisfazer os clientes (Kohli & Jaworski, 1990). Estes autores consideraram ainda que existe um maior bem-estar dos colaboradores nas organizações que são orientadas para o mercado, resultando numa maior satisfação no trabalho (Siguaw et al., 1994) e que as atitudes e acções dos empregados têm uma forte influência no comportamento de orientação para o mercado porque eles é que podem criar, alterar ou manter o sistema e as estruturas.

Outra consequência da orientação para o mercado e a necessidade de comunicar e interagir uns com os outros pode contribuir para um melhor conhecimento entre todos e ajudar a reduzir o conflito. Siguaw et al., (1994) dão evidências empíricas de que a satisfação dos clientes tem uma

influência recíproca e decisiva nos esforços dos colaboradores. De facto, o impacto da satisfação dos clientes nos esforços dos colaboradores é melhor do que os esforços dos colaboradores na satisfação dos clientes.

1.6.4 - Consequências da inovação

Esta consequência está relacionada com empresas inovadoras, as quais possuem habilidade para criar e implementar ideias novas de produtos e processos (Hult & Ketchen, 2001). A inovação pode ser vista como uma consequência da orientação para o mercado, mas também como moderadora entre a orientação para o mercado e o desempenho (Matear et al., 2002). Tal é consistente com o trabalho de Homburg e Pflesser (2000), o qual sugere que a orientação para o mercado contribui para o desempenho financeiro através do desempenho de mercado, suportando o contributo do relacionamento entre a orientação para o mercado e a inovação. Este estudo realçou o facto de a orientação para o mercado não operar de forma isolada de outras fontes de vantagem e a necessidade de examinar mecanismos pelos quais a orientação para o mercado contribui para o desempenho da empresa. Os resultados deste estudo sugerem que a orientação para o mercado contribui para o desempenho e para a inovação. Matear et al., (2002) deu especial atenção ao inter-relacionamento entre a orientação para o mercado e a inovação de forma a estudar mecanismos alternativos (directo, mediador e moderador). A orientação para o mercado é vista como contributo para o desempenho através de um mecanismo dual: directo ou indirecto através da inovação.

Embora se tenha sugerido que o relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho se mantém através de diferentes sectores da indústria e culturas nacionais, o contributo para o relacionamento entre a orientação para o mercado e o desempenho em empresas de serviços foi menos suportado. O facto do marketing de serviços ser diferente do marketing de produtos físicos, encorajou a investigação de como a orientação para o mercado contribui para o desempenho de empresas de serviços.

Outro elemento de gestão numa organização que pode caminhar concomitantemente com a orientação para o mercado é a gestão pela qualidade total. Os dois conceitos encerram elementos comuns, tais como: a necessidade de uma cultura organizacional apropriada, a preocupação com a satisfação do cliente, a implicação e envolvimento da gestão de topo, a recolha, análise e avaliação e dados e de informação, a cooperação de toda a organização, a formação institucionalizada e o estabelecimento de sistemas de recompensa. No próximo capítulo realiza-se uma revisão sumária da evolução da gestão da qualidade e apresentam-se os seus princípios fundamentais.

2 – A Qualidade e a Gestão

Hoje em dia, a qualidade não se apresenta como um tema de discussão dado que as organizações têm de se adaptar a este panorama, visto como essencial para a sobrevivência de qualquer organização (Pires, 2004) e como um requisito fundamental para a competitividade na economia actual (Qinghua, 2004). Neste sentido, muitas organizações estão a realizar mudanças necessárias para a condução dos seus negócios (Basadur & Robinson, 1993). Esta necessidade de mudança deve-se, em parte, ao abrandamento do crescimento da economia, com consequente diminuição da quota de mercado e à intensificação e globalização da concorrência. Isto tudo leva ao aumento da exigência dos clientes e consequente aumento da complexidade dos produtos. Deste modo, as empresas procuram caminhos alternativos para competir nos mercados de mudança rápida.

Não é fácil definir o que é a qualidade, dado que esta pode variar dependendo do tipo de organização e suas características específicas (Pires, 2004). O conceito e vocabulário são elusivos porque cada pessoa interpreta a qualidade de maneira diferente (Omachonu, 2004). No entanto, apresentam-se algumas definições de qualidade no quadro 2.

Quadro 2 - Algumas definições de qualidade

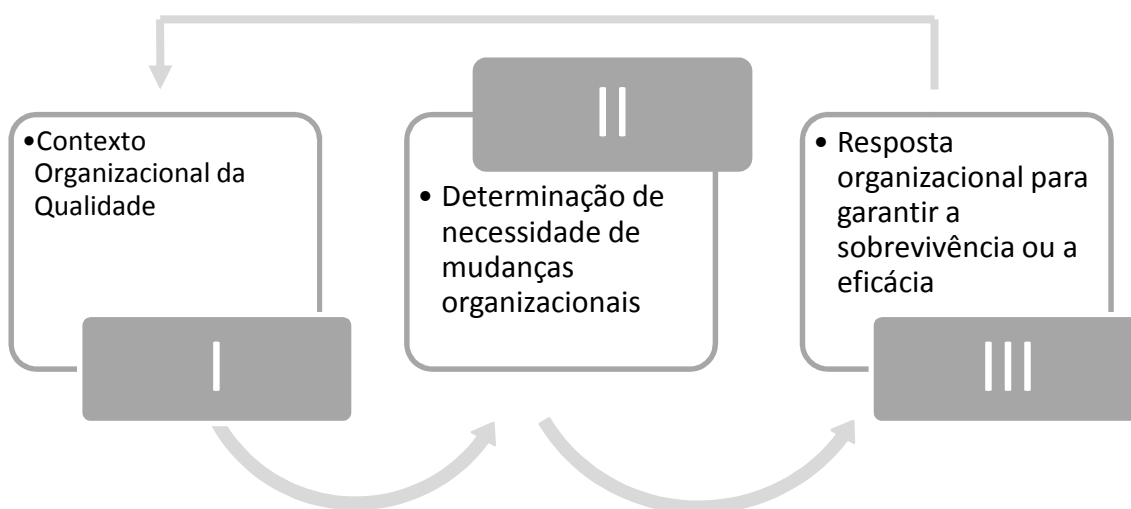
Definições	Autor
Aptidão ao uso	Juran em 1974
Conformidade com as especificações	Crosby em 1979
Perda para a sociedade, causada pelo produto, após a sua expedição	Taguchi e Wu em 1979
O que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto, ou serviço. Dizer mentiras, diminuir o preço, ou acrescentar propriedades pode criar um entusiasmo temporário. Isto permite à qualidade sustentar a paixão. O amor é sempre instável. Portanto, é necessário mantermo-nos próximos da pessoa cuja lealdade pretendemos manter. Devemos estar sempre alerta, no sentido de entender o que agrada ao cliente, porque somente o cliente define o que constitui a qualidade. O namoro ao cliente nunca acaba	Tribus em 1990
A existência de necessidades básicas e excitantes, dado que por vezes é necessário exceder as expectativas dos clientes.	Kano em 1984
“Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas” (p. 16).	NP EN ISO 9000:2005
O modelo europeu da qualidade baseia-se na satisfação do cliente e dos colaboradores, bem como o impacte na sociedade que são alcançados por políticas e estratégias usadas pelo gestor de topo, atingindo dessa forma a excelência nos resultados dos negócios.	Bruno (1992)

Fonte: Elaboração própria segundo a NP EN ISO 9000:2005, Bruno (1992) e Pires (2004)

Apesar de existirem numerosas definições, a qualidade é percebida a nível mundial como um princípio dinâmico que uma empresa deve compreender para satisfazer os seus clientes (Cho & Pucik, 2005).

É necessário conhecer também o contexto organizacional da qualidade para explicar e prever a prática da gestão da qualidade (Benson, Saraph, & Schroeder, 1991). A visão do sistema estrutural é uma ajuda para a explicação da teoria da gestão da qualidade, dados os factores que originam problemas tais como as exigências dos clientes, pressões competitivas e regulação governamental. Segundo a visão do sistema estrutural, a gestão da qualidade pode ser caracterizada como um processo simples de três estágios (Figura 2).

Figura 2 - Visão do sistema estrutural da Gestão da Qualidade



Fonte: Benson et al. (1991)

No estágio I, o gestor percebe o contexto organizacional da qualidade (exemplo: procura de qualidade externa, desempenho passado da qualidade, recursos disponíveis e forças competitivas). Neste estágio tem-se atenção às necessidades dos clientes. No estágio II, dependendo do contexto organizacional, a visão dos gestores em relação à gestão da qualidade muda as necessidades formuladas. Analisa-se o desempenho e as acções de melhoria, tendo em consideração a avaliação por parte do cliente. No Estágio III, depois de conhecer as necessidades de mudanças organizacionais, o gestor implementa uma resposta organizacional com a concepção de um produto, para garantir a sobrevivência ou manter a aspiração à gestão da qualidade. A identificação de problemas organizacionais é feita através da comparação do desempenho organizacional actual com o desempenho desejado ou os objectivos definidos.

Numa perspectiva mais abrangente, as empresas podem optar pela Gestão pela Qualidade Total (GQT) onde são consideradas todas as funções. Desta forma apresenta-se no capítulo seguinte uma evolução da gestão até à Gestão pela Qualidade Total.

2.1 – Evolução da Gestão até à Gestão pela Qualidade Total

Pode-se referir que o termo qualidade sempre existiu dado que as pessoas sempre tentaram satisfazer as suas necessidades mínimas, assim como melhorar essa satisfação (Pires, 2004). Inicialmente existia o artesão que fabricava aquilo que as pessoas necessitavam e ainda prestava assistência pós-venda, tendo sido constituídas, inclusive, oficinas de artesões. A revolução industrial veio criar um marco na história da qualidade, dado que as necessidades de produção foram aumentando e consecutivamente, aumentaram as capacidades produtivas. No entanto, foi dada mais importância à quantidade do que à qualidade, e delegaram-se funções para se conseguir atingir organização no trabalho e para que fosse possível a execução das tarefas. Como a indústria foi incorporada por um grande número de camponeses sem instrução, acabou por surgir o taylorismo, onde o trabalho foi agrupado em tarefas especializadas, para que os colaboradores soubessem exactamente o que deveriam fazer, e o controlo destas com o objectivo de se atingir o tal aumento de produtividade (Pires, 2004; Fisher & Nair, 2009). Este seria assim o principal objectivo dado o baixo poder de compra e escassez de bens. Assim, a qualidade terá iniciado no sistema operário que levou à Revolução Industrial no início do século XIX, onde os métodos de produção eram rudimentares e não tinham um padrão, o que levava a uma variação na qualidade dos produtos (Omachonu, 2004).

Durante a I Guerra Mundial, verificou-se ao nível da qualidade a existência de falhas nas especificações dos produtos que eram fornecidos. A solução encontrada foi a criação de inspectores para garantir que os produtos estavam conformes com as especificações (medição comparação e verificação). Surgiu assim a Inspecção, a actividade mais importante relacionada com a qualidade até ao momento e a primeira evolução do conceito, embora não fossem aplicadas acções correctivas (Pires, 2004).

Depois, entre a I e II Guerra Mundial como um surgimento natural, começou-se a aplicar a estatística à Qualidade de forma a controlar os processos, dado que até aqui, a inspecção era feita apenas no fim da linha. É de salientar que alguns pioneiros começaram a utilizar a metodologia do controlo da qualidade na produção, bem como teorias e técnicas para aumentar a qualidade, destacando-se W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum e Philip Crosby (Omachonu, 2004). Evoluiu-se desta forma para o Controlo da Qualidade onde se incluíram

actividades relacionadas com a monitorização (Pires, 2004). Aquando da II Guerra Mundial, foi possível identificar outras falhas correspondentes a todo o processo antes e durante a produção, bem como falta de controlo e materiais e tecnologias utilizadas.

No Japão, a origem para a GQT foi em 1946 quando este país detinha produtos que eram percebidos como sendo de pouca qualidade e deste modo, para ultrapassar esta situação, estabeleceu um objectivo de longo prazo para a qualidade dos produtos através de um conjunto de normas mundiais (Basadur & Robinson, 1993). De forma gradual o controlo da qualidade foi desenvolvendo-se através da criação de conceitos racionais e analíticos e ferramentas de aprendizagem, provenientes de peritos da América do Norte, mas com uma filosofia administrativa japonesa. Pode-se assim concluir que a revolução industrial evoluiu desde a produção em massa para a inspecção e uniformização, tendo surgido por último os departamentos da qualidade.

Quando nos anos 60 se deu uma época de grandes investimentos, nomeadamente ao nível nuclear, inevitavelmente os compradores de grande dimensão exigiram garantia de qualidade aos seus fornecedores. Nesta fase, as actividades são planeadas de uma forma integrada, que rapidamente se estendeu a outras indústrias e aos serviços privados e públicos. Isto verificou-se devido à complexidade dos processos, ao aumento da exigência e à concorrência (Pires, 2004). Nesta altura, as melhorias dos produtos Japoneses mostraram-se bastante significativas, invertendo totalmente a percepção de qualidade pobre (Basadur & Robinson, 1993), o que se tornou uma vantagem competitiva, melhorando exponencialmente a quota de mercado mundial. Um exemplo de um conceito analítico para a qualidade é o “**Zero defeitos**”, que se baseia na ideia que não devem haver defeitos nos produtos que são entregues ao cliente, sendo assim um objectivo para as organizações.

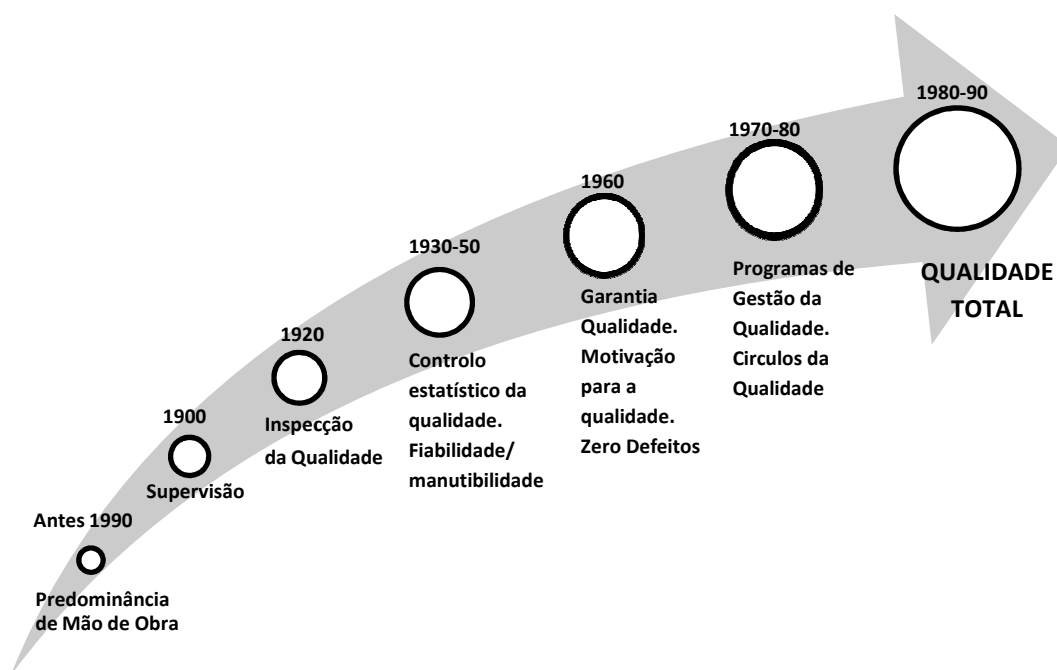
Com esta importância cada vez mais relevante dada à qualidade, tornou-se necessário integrá-la nas empresas, passando assim a denominar-se Gestão da Qualidade (Pires, 2004). A qualidade deve ser melhorada de forma contínua através da identificação e redução da variação no sistema (Basadur & Robinson, 1993), sendo necessário esforço por parte dos colaboradores já que a qualidade dos produtos não é apenas da responsabilidade do departamento da qualidade. Um sistema a ser utilizado para aplicar as ferramentas é os “**Círculos da qualidade**”, nos quais os colaboradores estão organizados em pequenos grupos para a resolução dos problemas. Estes conceitos e ferramentas são eficientes no Japão, mas constituem apenas uma parte da sua filosofia administrativa e do sistema organizacional. Na América do Norte surgiram novas competências para a mudança da melhoria contínua para conseguir competir com o sucesso do Japão. No entanto, para além da pressão de competitividade por parte do Japão e países pacíficos, as empresas dos EUA depararam-se com a necessidade de aumentar a competitividade perante os membros da União Europeia. Pode-se assim dizer que a Gestão da Qualidade emergiu nos finais do século XIX

e início de XX até ao presente, tendo-se dado ênfase às actividades no Japão a seguir ao final da II Guerra Mundial e desenvolvimentos seguintes em qualquer parte do mundo (Fisher & Nair, 2009). Ou seja, pode-se concluir que a qualidade surgiu como um suporte de vantagem competitiva e de excelência nos resultados dos negócios (Bruno, 1992).

Actualmente, chegou-se ao conceito de Qualidade Total em que o principal objectivo da empresa é satisfazer os seus clientes. Para que isto se torne possível, é necessário oferecer produtos com qualidade e é fundamental que seja o objectivo de todas as pessoas dentro de uma empresa. O envolvimento de todas as pessoas é necessário porque a qualidade é influenciada desde a concepção até ao serviço pós-venda (Pires, 2004).

Na figura 3 apresenta-se, resumidamente, a evolução da qualidade até à qualidade total.

Figura 3 - Evolução da Qualidade



Fonte: Adaptado de Pires (2004)

Pode-se referir que para se alcançar a qualidade total, é muito importante que se crie uma cultura da empresa como um sistema que considere tanto as crenças e valores, como as normas de vivência (Pires, 2004; Omachonu, 2004).

Tal como outros conceitos, a Gestão pela Qualidade Total (GQT) é baseada em numerosas ideias, pode-se assim ver no quadro 3, algumas definições da GQT.

Quadro 3 - Algumas definições da Gestão pela Qualidade Total

Definições	Autor
A qualidade está relacionada com todos os processos de uma organização que inter-relaciona as funções a todos os níveis dos vários colaboradores com o objectivo de alcançar a satisfação do cliente através da melhoria contínua dos produtos e serviços dado que o ciclo de vida do produto vai desde o desenho até à prestação de serviços.	Omachonu (2004)
A GQT será uma forma de gerir uma organização para ir de encontro às necessidades dos clientes e conseguir uma melhoria contínua em toda a organização. Para isso, estas têm de ser capazes de conhecer e responder às expectativas dos clientes, caso contrário, outras organizações o farão.	(Cook & Lev, 1998)
O objectivo da GQT é a satisfação total dos clientes internos e externos.	(Zhu & Sarkis, 2004)
Os objectivos da GQT são melhorar os sistemas, reduzir custos e produzir materiais de qualidade superiores de forma a satisfazer melhor os seus clientes.	Mani (1996)
Qualidade Total é um sistema de gestão focado nas pessoas, que visa um aumento contínuo da satisfação dos clientes, a custos reais e cada vez mais baixos, que faz uma abordagem total ao negócio e trabalha horizontalmente, cruzando todas as áreas funcionais, envolvendo todos os colaboradores bem como a cadeia de fornecedores e clientes.	Associação Empresarial de Portugal, 2009
A GQT é uma filosofia de gestão holística que tem como objectivo a melhoria ou manutenção de todas as funções de forma a conhecer e superar os requisitos dos clientes.	(Claver & Tarí, 2008)

Como se pode observar, a satisfação do cliente é comum a todas as definições, no entanto, nem sempre é fácil atingir estes objectivos devido à crescente exigência dos consumidores e à variação da percepção do que é a qualidade, isto porque esta é determinada e especificada pelo cliente, devendo-se mesmo assim tornar a qualidade o mais mensurável possível de forma a ser possível a comparação (Omachonu, 2004).

Em primeiro lugar deve-se então saber o que os consumidores procuram, quais as suas necessidades e expectativas e depois procurar uma solução para a produção. Dá-se uma maior importância à fase anterior, de forma a conseguir-se satisfazer um determinado segmento de mercado, e saber qual o valor que estes estão dispostos a pagar. Um aspecto muito importante a ter em consideração é o facto de não existirem produtos puros, ou seja, todos os produtos têm algum componente de serviço e vice-versa.

Para conseguir a gestão como um sistema global é necessário integrar a estratégia de foco no cliente, as ferramentas da qualidade, o envolvimento dos colaboradores através da imposição de melhoria contínua e feedback das actividades, bem como envolvimento dos fornecedores com um programa específico para estes (Omachonu, 2004). Para ser possível essa mudança, a gestão de uma organização deve incluir mecanismos como o treino, educação, comunicação, gestão de comportamento, trabalho de equipa e programas de satisfação do cliente o que acabará por constituir a missão da organização. Ou seja, a gestão efectiva dos recursos humanos será o núcleo

do sucesso de qualquer processo de gestão da qualidade, devendo-se aumentar o envolvimento e a responsabilidade o que requer um maior nível de habilidade.

A GQT mostra-se como uma contribuição potencial para promover um impacto estratégico na organização, através da promoção de novos pensamentos e abordagens para os objectivos e para o plano estratégico. No entanto, embora a GQT tenha um papel muito importante, não é a essência da formulação e condução da estratégia (Leonard & McAdam, 2001).

Deve-se referir também que a qualidade é importante em todos os tipos de organizações, sejam privadas ou públicas, fabris e de serviço (Mani, 1996; Ho, Duffy & Shih, 1999). Na segunda parte do trabalho é feita uma abordagem a um caso prático baseado numa empresa prestadora de serviços. De seguida apresenta-se uma descrição da qualidade na área dos serviços, onde a palavra produto é distinguida entre produtos e serviços.

2.2 – Qualidade nos Serviços

Muitas vezes, mostra-se que as pessoas estão dispostas a pagar mais por um serviço do que propriamente por um produto, o que mostra a importância deste para os clientes (Omachonu, 2004). Deste modo, as organizações devem dar uma grande importância aos serviços que podem ser vistos como diferenciadores e como uma estratégia que leva à competitividade, ou seja, pode fazer a diferença entre um negócio de sucesso ou um fracasso (Omachonu, 2004; Berry, Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Uma empresa pode ter o mesmo tipo de serviços, mas quando os prestam não têm o mesmo nível de qualidade. Para provar a importância dos serviços, os resultados de um estudo feito pela “American Management Association” mostraram que 78% dos inquiridos internacionais identificaram a melhoria da qualidade e o serviço como a chave para o sucesso competitivo, e 92% indicaram que prestar um serviço superior é uma das suas chaves para determinar a sua posição no mercado. Portanto, quem refere que o preço é a sua estratégia de competitividade, está a admitir que os seus produtos e serviços estão acomodados.

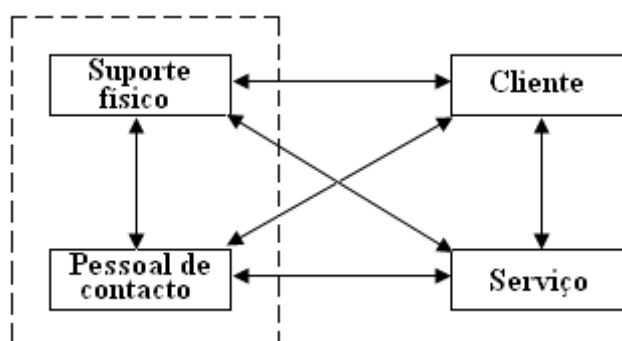
A GQT mostra-se como não dizendo apenas respeito aos produtos, mas também aos serviços da empresa. No entanto, é necessário realçar que a qualidade de um serviço é mais difícil de controlar do que a qualidade de um produto, visto que normalmente o fabrico e consumo são simultâneos e que o nível esperado desta é mais difícil de se prever (Omachonu, 2004; Eiglier e Langeard, 1991). Para Eiglier e Langeard (1991), para que o serviço tenha valor é necessário que haja disponibilidade de material e pessoal por parte da organização e a existência de uma necessidade do cliente que precisa ser satisfeita.

Para se verificar a prestação de um serviço, é necessário um sistema base que supõe que os elementos base são duas pessoas, a beneficiária e o prestador, e o serviço a interacção entre elas. Ambas as pessoas têm um impacto na produção do serviço, embora a informação que o beneficiário dá ao prestador não seja suficiente para a qualidade do serviço prestado, ou seja, o cliente integra-se também no sistema, podendo ser considerado simultaneamente consumidor e produtor. A partir desta interacção, o beneficiário poderá avaliar o serviço prestado, o que irá afectar o futuro da relação entre o cliente e a empresa (Eiglier & Langeard, 1991).

Ainda ao nível da qualidade do serviço prestado, esta poderá variar consoante as condições psicológicas de ambas as partes e pode ser ambígua porque o prestador e o receptor a podem avaliar de forma diferente.

No entanto, é necessário o uso ou consumo de algo tangível (um produto) para além da interacção entre o prestador e o beneficiário, de onde irá resultar a constituição do serviço. Deve haver uma organização sistemática e coerente entre todos os elementos para o resultado do serviço, a mão-de-obra (prestador), um elemento material (suporte físico) e o cliente (beneficiário). Esta organização pode ser entendida mais facilmente através da visualização da figura 4.

Figura 4 - Organização sistemática da prestação de serviço



Fonte: Eiglier e Langeard (1991)

Neste sistema, o cliente é considerado essencial, visto que sem ele a prestação de serviço não é possível, no entanto também é necessário o suporte físico e o pessoal de contacto. Outra questão importante é que o serviço global é composto por serviços elementares, devendo-se assim analisar a capacidade para o funcionamento eficaz do sistema para posteriormente obter um serviço global eficaz.

Pode-se referir que a qualidade nos serviços deve ser avaliada segundo a percepção do cliente (exemplo: através de questionários) dado que a relatividade do resultado depende das expectativas do cliente, sendo este o melhor para avaliar esta questão. Depois deve-se controlar a qualidade (exemplo: através de auditorias) de forma a encontrar desvios que possam surgir ao

longo do tempo. A empresa deve conhecer as expectativas dos clientes para conseguir satisfazer as suas necessidades e exceder as suas expectativas. No entanto, para tal acontecer, na área dos serviços é muito importante definir o perfil do pessoal que estará em contacto com os clientes que irá ser o responsável pela imagem de credibilidade transmitida da empresa. A força de trabalho dos colaboradores ao nível da disposição e habilidade para atingir os níveis especificados deve ser sempre mantida (Eiglier & Langeard, 1991; Berry et al. 1988).

Definir a qualidade ao nível dos serviços não é uma tarefa mais fácil quando comparada com qualidade ao nível dos bens, dado que a literatura sobre esta é mais escassa. Eiglier & Langeard (1991) definem o serviço de boa qualidade como aquele que, numa determinada situação, satisfaz o cliente, ou seja, assume-se a qualidade como sendo a satisfação que o cliente atinge com o serviço prestado. No entanto, deve-se ter sempre em consideração que a qualidade do serviço é relativa, dado que diferentes clientes têm percepções e expectativas diferentes.

Os clientes avaliam a qualidade dos serviços comparando mentalmente as suas percepções da qualidade do serviço prestado, o que obtêm ou percebem que obtêm, com as suas expectativas, o que esperam obter (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1988). Berry et al. (1988), através do seu estudo sugeriram cinco áreas de expectativa, sendo elas as tangíveis que representam os aspectos físicos como o equipamento e aparência do pessoal; a confiança que se baseia na capacidade para executar o serviço de forma dependente, precisa e consistente; a capacidade de resposta, ou seja, a vontade para ajudar prontamente os clientes; a certeza que depende do conhecimento dos colaboradores e a capacidade para o transmitir com segurança; e a empatia que é a prestação dos serviços com atenção individualizada aos clientes. A confiança mostrou-se como a dimensão mais importante. No entanto, concluiu-se que o desempenho humano tem um papel essencial na qualidade do serviço dado que a confiança, capacidade de resposta, a certeza e a empatia são directamente influenciadas por este. A qualidade do serviço pode sofrer alterações dependendo dos colaboradores e a sua competência para realizar um serviço com o nível requerido.

Embora os gestores devam tentar conhecer o melhor possível as expectativas dos clientes, podem ocorrer falhas na qualidade do serviço dado que não é possível conhecer todas as expectativas dos clientes. Portanto, deve-se definir os serviços padrões da organização que representam as expectativas da maioria dos clientes, definindo as prioridades desta.

As falhas nos serviços ocorrem maioritariamente devido à interacção entre o fornecedor e o cliente e os seus maneirismos (exemplo: atitude, competência, aspecto físico, linguagem). Um serviço pode ser influenciado através de um processo sistemático que melhore a habilidade dos colaboradores e conhecimento dado que a confiança está directamente relacionada com a competência, bem como o seu comprometimento para prestar um serviço de qualidade. Berry et al. (1988), recomendam o uso de sistemas de recompensa no qual os colaboradores conhecem os seus

padrões de qualidade. Um sistema eficaz deve incorporar três abordagens diferentes, a recompensa financeira directa (aumento de salário e bónus), avanço na carreira e reconhecimento.

Um serviço de uma organização sofre a maior avaliação pela forma que um problema é resolvido. Quando este é resolvido de forma adequada, torna-se numa oportunidade para impressionar os clientes. Evidencia-se a necessidade de formar os colaboradores, neste caso para que saibam o que fazer quando ocorrer um problema, e atribuir a estes um grau de autoridade para que resolvam o problema de forma imediata no contacto com o cliente (Berry et al., 1988).

Atingir a qualidade do serviço é um processo de longo prazo, visto que não é possível mudar dramaticamente as atitudes, hábitos, conhecimento e habilidades dos colaboradores. Sendo assim, a qualidade do serviço baseia-se numa atitude para além de representar um conjunto de actividades.

No Norte da Europa, investigadores como Gummesson, Grönroos e Lehtinen, abordaram a gestão da qualidade nos serviços, tendo proposto um modelo emblemático da qualidade total percebida, a qual resulta da comparação entre a imagem criada pela comunicação de marketing e a imagem resultante da experiência vivida do serviço (Gummesson, 1987; Grönroos, 1984; Lehtinen & Lehtinen, 1991). À semelhança da abordagem de Berry et al. (1988), a percepção da qualidade resulta da comparação entre o que o cliente espera receber e aquilo que efectivamente recebe.

Como já foi referido, a tendência para implementação da GQT verifica-se a nível mundial dado que já não é vista como uma questão operacional. Uma empresa para se basear na visão da qualidade como uma fonte de vantagem competitiva deve construir sobre a crença de que a implementação da GQT possibilita uma qualidade superior (Ho, Duffy, & Shih, 1999). Assim, para se atingir a qualidade, devem-se implementar algumas práticas, as quais podem ser guiadas através das Normas Portuguesas ISO 9000.

2.3 – Normas ISO 9000

Como se mencionou anteriormente, a qualidade apresentou-se como uma pedra basilar para a competitividade estratégica das empresas que deve envolver toda a organização (Associação Empresarial de Portugal, 2009). A qualidade é realmente importante dada a globalização dos mercados em que os parceiros económicos são mais exigentes e já não aceitam a não qualidade (Issac, Rajendran, & Anantharaman, 2006), ou seja, esta é agora uma filosofia de actuação das empresas modernas e competitivas em todas as áreas de actividade (AEP, 2009). O processo da qualidade não é de fácil implementação, no entanto, se as organizações recorrerem à NP EN ISO

9001:2008, a reunião de condições é facilitada para conseguir atingir melhorias ao nível da organização e gestão empresarial. A comunidade europeia criou uma série de normas que servem de guia para a implementação de um sistema de gestão da qualidade e posteriormente a possibilidade de certificação por uma entidade externa independente, para reconhecimento em como a empresa satisfaz o cliente e as exigências legais e regulamentares, de uma forma eficaz. A normalização tem por objectivo reflectir e tornar do domínio público as metodologias relacionadas com os produtos e serviços.

A NP EN ISO 9001:2008 foca-se essencialmente nas funções da organização que têm influência na qualidade do produto que é entregue ao cliente onde se pode destacar métodos para apoiar a gestão da qualidade como o controlo da qualidade, a garantia da qualidade e a melhoria da qualidade.

Pode-se dizer que a certificação ISO 9000 se tem tornado uma opção comum para as empresas que estão à procura de melhorias nas suas operações internas e posições competitivas (Qinghua, 2004). A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) deve ser feita de forma voluntária por parte das organizações como uma decisão estratégica (NP EN ISO 9001:2008). A concepção, planeamento e implementação desse sistema varia consoante o tipo e dimensão da empresa, bem como os processos definidos, dado que esta norma não tem como objectivo uniformizar os SGQ (Associação Empresarial de Portugal, 2009). O tamanho da empresa está relacionado com a disponibilidade dos recursos nas organizações, com as pressões competitivas a que estão sujeitas e que devem conduzir à adopção de várias práticas, influenciando as diferentes práticas da gestão da qualidade e o seu grau de adopção (Qinghua, 2004). A ISO 9001:2008 apenas inclui exigências para um SGQ como o objectivo de satisfação do cliente para além das exigências em relação aos produtos. Exclui sistemas de gestão ambiental, saúde, higiene e segurança no trabalho.

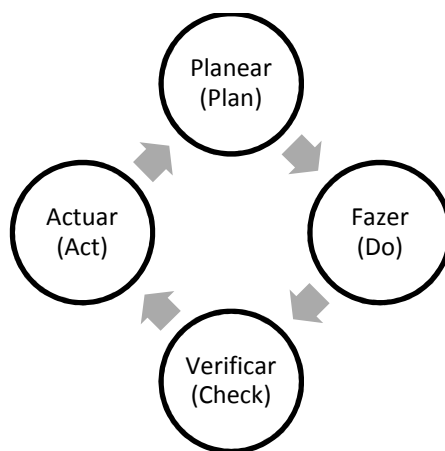
Segundo a Associação Empresarial de Portugal (2009), os objectivos principais a atingir com a implementação de um SGQ pela NP EN ISO 9001 são:

- 1 – Penetração em novos mercados, ou manutenção dos existentes;
- 2 – Aumento da confiança, interna e externa, nos métodos de trabalho;
- 3 – Reorganização da empresa;
- 4 – Aumento da motivação dos colaboradores;
- 5 – Prestígio;
- 6 – Maior Controlo dos custos de não qualidade e sua diminuição;
- 7 – Aumento da satisfação dos clientes;
- 8 – Reconhecimento quase mundial;
- 9 – Integração na lista de empresas líderes do mercado mundial.

No entanto, o principal objectivo da norma ISO 9001 é a satisfação do cliente. Esta norma adopta uma abordagem por processos de forma a alcançar a eficácia de um sistema de gestão da qualidade e aumentar assim a satisfação dos clientes.

Para desenvolver, implementar e melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade pode-se aplicar a todos os processos a metodologia PDCA (Plan-Do-Check-Act) como se pode ver de seguida na figura 5 (NP EN ISO 9001:2008).

Figura 5 - Metodologia PDCA



Fonte: Elaboração própria segundo a ISO 9001:2008

Esta Metodologia resume-se a:

- Planear: estabelecer objectivos e processos de forma a satisfazer o cliente;
- Fazer: implementar os processos;
- Verificar: Monitorizar e medir os processos/produtos e relatar os resultados;
- Actuar: aplicar acções de melhoria de forma contínua para o desempenho dos processos.

A ISO 9001:2008 classifica os requisitos de sistemas de gestão em cinco capítulos: sistemas de gestão da qualidade, responsabilidade de gestão, gestão de recursos, realização do produto, e medida, análise e melhoria (NP EN ISO 9001:2008).

Qinghua (2004) e Bernardo et al. (2009) chegaram à conclusão que a certificação ISO 9001 tem uma relação positiva significativa com o suporte de gestão ambiental em PME's, ou seja, a implementação desta norma pode suportar e encorajar a implementação da gestão ambiental.

Pode-se ainda referir que dado o mercado cada vez mais exigente e global, muitas organizações alcançam um estatuto de *"best in class"* (AEP, 2009). Este é possível de alcançar

através de modelos de referência como as Normas ISO 9001 de forma a avaliar o seu nível de excelência. Existem vários prémios da qualidade total onde se destaca o Baldrige para os E.U.A., o Deming Price para o Japão e o Modelo Europeu de Excelência de Negócio (E.F.Q.M) para a Europa. O E.F.Q.M. baseia-se nos seguintes princípios (AEP, 2009):

- 1 – Foco no cliente e avaliação da satisfação deste
- 2 – Desenvolvimento de parcerias através de estabelecimento de relações benéficas
- 3 – Desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores
- 4 – Gestão factual e por processos
- 5 – Melhoria contínua através da aprendizagem, inovação e melhoria
- 6 – Liderança
- 7 – Responsabilidade pública
- 8 – Orientação para os resultados que inclui os financeiros e os *stakeholders*

Com base neste modelo, verifica-se que é importante tentar identificar aspectos da qualidade do produto de forma a definir quais os princípios da gestão pela qualidade total (Issac et al., 2006). Vários autores deram a sua contribuição, a qual podemos ver no próximo sub-capítulo.

2.4 – Princípios da Gestão pela Qualidade Total

Em seguimento do capítulo anterior, vários autores deram as suas contribuições que vão de encontro aos princípios da gestão da qualidade definidos na NP EN ISO 9004:2000. Elaborou-se assim o quadro 4 com base nos princípios referidos nesta norma e os princípios correspondentes de cada autor, bem como outros não referenciados nesta norma.

Quadro 4 - Abordagens de princípios da GQT

NP EN ISO 9004:2000	Princípios adoptados por vários autores
1 – Focalização no cliente	Satisfazer o cliente (ex: Cook & Lev, 1998; Bruno 1992; Issac et al., 2006; Cardy et al., 2000; Morrow, 1997) Foco no cliente (Claver & Tarí, 2008)
2 – Liderança	O papel da Gestão de Topo (Ho et al., 1999; Adam & Foster, 2000) Liderança (Claver & Tarí, 2008) Divisão da Gestão de topo (Benson et al., 1991)
3 – Envolvimento das pessoas	Pessoas baseadas em Gestão (Cook & Lev, 1998) Desenho do produto (Ho et al., 1999; Adam & Foster, 2000; Benson et al., 1991) Envolvimento dos colaboradores (Bayo-Moriones & Cerio, 2004) Gestão de Recursos Humanos (Claver & Tarí, 2008)
4 – Abordagem por processos	Gestão do processo (Ho et al., 1999; Adam & Foster, 2000; Claver & Tarí, 2008) Estrutura do trabalho (Cardy et al., 2000) Processo de Gestão (Benson et al., 1991)
5 – Abordagem da gestão como um sistema	Plano da qualidade (Claver & Tarí, 2008)
6 – Melhoria contínua	Melhoria contínua (Cook & Lev, 1998; Claver & Tarí, 2008) Formação (Ho et al., 1999; Bruno, 1992; Morrow, 1997; Claver & Tarí, 2008; Benson et al., 1991)
7 – Abordagem à tomada de decisões baseadas em factos	Gestão de facto (Cook & Lev, 1998) Qualidade de dados (Ho et al., 1999; Adam & Foster, 2000; Benson et al., 1991) Gestão baseada em factos (Claver & Tarí, 2008)
8 – Relações mutuamente benéficas com fornecedores	Gestão da Qualidade de fornecedores (Ho et al., 1999; Adam & Foster, 2000; Claver & Tarí, 2008; Benson et al., 1991) Cooperação com fornecedores (Claver & Tarí, 2008)
	9 - O papel do departamento da qualidade (Ho et al., 1999; Adam & Foster, 2000; Benson et al., 1991)
	10 - Relação e Satisfação dos colaboradores (Ho et al., 1999; Adam & Foster, 2000; Benson et al., 1991)
	11 - Trabalho em equipa (Oakland, 1993; Bruno 1992; Morrow, 1997)
	12 - Preocupação Organizacional e interesse pelo contexto social e ambiental (Claver & Tarí, 2008)

Pode-se verificar assim que existem várias opiniões sobre os princípios da GQT pelos quais uma empresa se deve orientar. De seguida apresenta-se a explicação destes princípios.

1 – Focalização no cliente

“As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, convém que compreendam as suas necessidades, actuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e se esforcem por exceder as suas expectativas” (NP EN ISO 9004:2000, p. 13).

Para satisfazer o cliente, é importante uma organização ser melhor naquilo que mais interessa à maioria dos clientes de forma a satisfazê-los, representando assim uma parte integral da

GQT. No entanto, para a satisfação dos clientes externos ser alcançada, é necessário gerir com sucesso as relações internas (Cook & Lev, 1998). A focalização no cliente é importante dado que é este que define a qualidade. Deve-se monitorar de forma contínua o que os clientes pretendem a partir do seu ponto de vista, e não da percepção dos gestores, para alcançar um nível de qualidade elevado e adoptar estratégias para alcançar essa satisfação (Bruno, 1992; Issac et al., 2006). Este princípio é visto como um sucesso organizacional de longo prazo que é construído através de relacionamentos próximos e recolha de *feedback* dos clientes. Este *feedback* é importante para conhecer as necessidades e preferências dos clientes para maximizar a sua satisfação (Issac et al., 2006; Morrow, 1997). Esta orientação com base na satisfação dos clientes é considerada por muitas organizações como fundamental para a sua estratégia competitiva e para o sucesso organizacional (Ho et al., 1999; Cardy, Gove & DeMatteo, 2000; Issac et al., 2006). Os clientes consideraram que os atributos dos produtos e a competência dos colaboradores são os factores críticos na gestão da qualidade num estudo realizado na indústria do software (Issac et al., 2006).

É importante garantir que os objectivos da organização e as necessidades dos clientes estão de acordo, devendo ser comunicadas a toda a organização e medir a satisfação destes de forma a implementar acções de melhoria com base nos resultados obtidos (AEP, 2009).

2 – Liderança

“Os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização” (NP EN ISO 9004:2000, p. 13).

Embora a GQT possa variar entre as empresas, existe unanimidade quanto à importância da chefia pela gestão de topo na implementação da GQT, que não pode delegar essa função (Omachonu, 2004). Para além dos executivos da direcção da gestão de topo, também os gestores e supervisores de todos os níveis devem transmitir a visão da qualidade para que esta não perca a sua clareza. É de salientar que a maioria dos problemas que surgem numa organização são derivados da forma como esta é gerida e por isso, o papel dos gestores é criar o ambiente adequado e a cultura para a melhoria da qualidade.

Segundo Ho et al. (1999) o papel da gestão de topo assenta na aceitação por parte desta da responsabilidade da qualidade pela generalidade dos gestores e responsáveis de departamentos. Deve haver uma evolução da qualidade através da participação da gestão de topo nos esforços de melhoria, com a definição de um plano de qualidade compreensivo, bem como a visão futura da empresa, objectivos e metas.

A liderança é importante dado que deve considerar as necessidades de todas as partes interessadas, impor valores através do estabelecimento de confiança, fornecer os recursos,

formação, autonomia e responsabilização necessários para atingir a qualidade. Não deve ser desprezado o estabelecimento de mecanismos de motivação, reforço e reconhecimento dos esforços desenvolvidos (AEP, 2009).

3 – Envolvimento das pessoas

“As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu pleno envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização” (NP EN ISO 9004:2000, p. 14).

A introdução da Gestão da Qualidade veio alterar a forma como os recursos humanos são geridos (Bayo-Moriones & Cerio, 2004). Os colaboradores contribuem para determinar o desempenho de uma organização, que se mostram como uma das forças de vantagem, e que determinam o sucesso da organização dependendo da sua atitude e comportamentos no local de trabalho.

O papel das pessoas para a melhoria contínua mostra-se como sendo importante, dado que os sistemas e tecnologias de forma isolada não produzem qualidade. Assim, é necessário envolver os colaboradores nas operações de gestão para que estes se sintam comprometidos com o objectivo de satisfazer os clientes (Morrow, 1997; Cook & Lev, 1998; Bayo-Morines & Cerio, 2004), e de forma a não existirem grandes diferenças na resolução de problemas de trabalho.

Para além de saberem o que têm de fazer e como, devem também obter *feedback* do seu desempenho o que vai gerar responsabilidade para a qualidade nas funções de cada um, bem como compreensão da sua contribuição para a organização. O envolvimento de todos os departamentos na revisão dos produtos é importante para dar ênfase à produção e às especificações com base na qualidade, para posteriormente redesenhar frequentemente perante as especificações desta (Ho et al., 1999). Outro aspecto muito importante é a possibilidade de discussão de problemas e a partilha de conhecimentos e experiência (AEP, 2009).

4 – Abordagem por processos

“Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo” (NP EN ISO 9004:2000, p. 14).

Um processo é a transformação de um conjunto de inputs (exemplo: materiais, pessoas, equipamento e informação) em outputs, com o objectivo de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, ou seja, todas as actividades podem ser consideradas um processo associado a cada departamento e funções com a definição de competências e responsabilidade pela realização dos processos.

É necessário valorizar as interfaces com os fornecedores e clientes, existindo um processo de transformação (Oakland, 1993; Omachonu, 1993). Na figura 6, pode-se visualizar esquematicamente um processo.

Figura 6 - Um processo



Fonte: Oakland (2003)

Muitas vezes, as empresas não conseguem atingir o objectivo do aumento da qualidade contínua devido à falta de estrutura e tempo necessários para o sucesso, devendo assim focar-se nos recursos, métodos e materiais necessários para os processos principais.

Incumbir os valores da qualidade e políticas a todas as pessoas e todas as operações é uma tarefa complexa que deve ser suportada por uma estrutura organizacional adequada (Omachonu, 2004). Deste modo, o processo principal deve ser claro, bem como os seus passos e limites e deve existir menos confiança na inspecção, o uso de controlo de processo estatístico, manutenção preventiva, inspecção por parte de todos os colaboradores e ensaio automático (Ho et al., 1999).

Para se atingir os objectivos é necessário definir actividades de forma sistemática e medir o desempenho das actividades principais, bem como o impacto destas nas partes envolvidas.

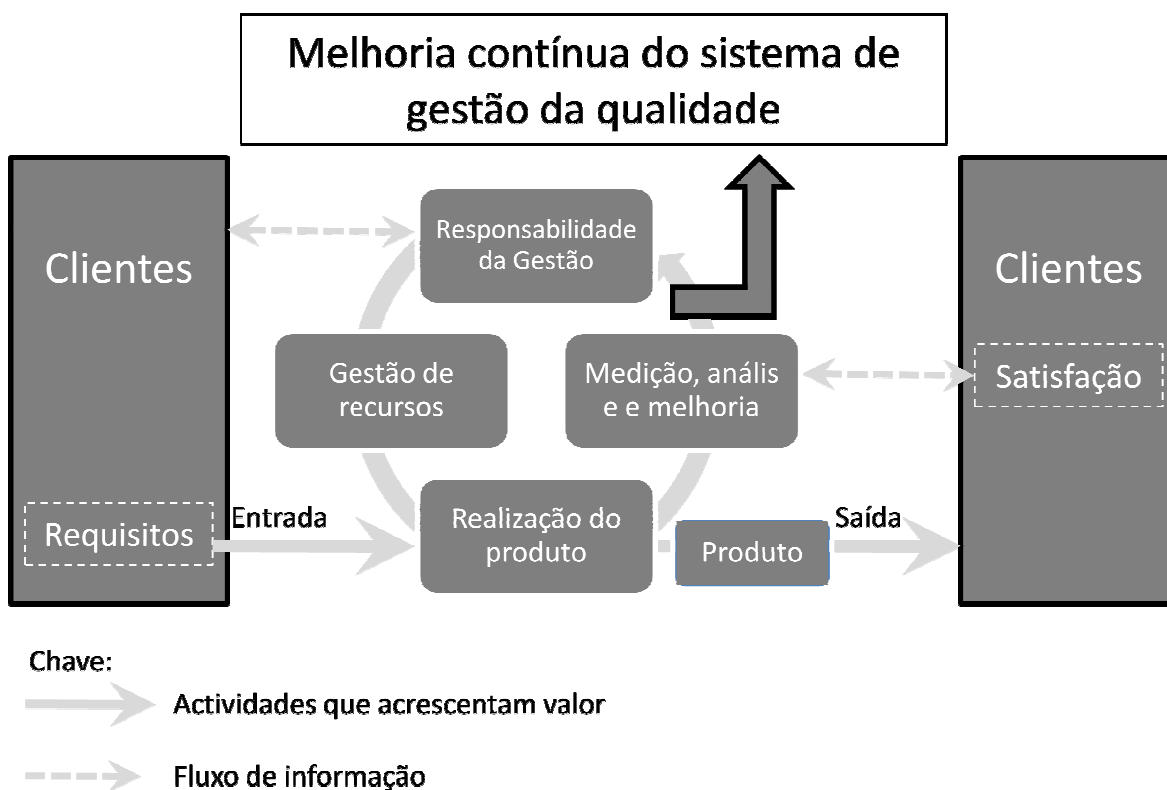
Os recursos humanos têm um impacto na forma como o trabalho é organizado e na abordagem das organizações. Para se conseguir uma mudança na forma como o trabalho é feito ao nível de uma abordagem progressista, é necessária uma mudança dinâmica e estruturada dos colaboradores. O ambiente dos Recursos Humanos mudou e assim são necessárias mudanças para se manter uma força efectiva nas organizações (Cardy, Gove, & DeMatteo, 2000).

5 – Abordagem da gestão como um sistema

“Identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema, contribuir para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência” (NP EN ISO 9004:2000, p. 14).

O planeamento sistemático é um requisito para a gestão da qualidade em todas as organizações. Na figura 7, pode-se ver um modelo de sistema de gestão da qualidade baseado em processos que mostra como o cliente tem um papel importante na definição de requisitos como entrada (NP EN ISO 9001:2008).

Figura 7 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processos



Fonte: ISO 9001:2008

É necessário que exista uma revisão contínua do processo para o planeamento da qualidade ser eficiente através de uma estratégia de melhoria contínua. Antes de se definir o SGQ, deve-se fazer uma análise para garantir a existência de uma estrutura organizacional de qualidade e que estão disponíveis os recursos necessários para todas as actividades serem executadas de forma a atingir os objectivos (Oakland, 1993).

É muito importante que sejam compreendidas as inter-relações entre os processos e a contribuição de cada actividade para os objectivos definidos, devendo-se melhorar o sistema de forma contínua através de sistemas de medida e avaliação (AEP, 2009).

6 – Melhoria contínua

“Convém que a melhoria contínua do desempenho global de uma organização seja um objectivo permanente dessa organização” (NP EN ISO 9004:2000, p. 14).

A GQT é um processo que se foca na melhoria contínua, levando a que sejam necessárias mudanças na organização através de métodos e da melhoria dos processos da organização, que deve ser feita como base no reconhecimento do trabalho a nível individual (Morrow, 1997; Cook & Lev, 1998). A GQT não termina quando é atingido um determinado conjunto de objectivos, esta foca-se na melhoria contínua, dado que os concorrentes também vão estar sempre a melhorar. Para ser possível a melhoria contínua, é necessário conhecer os requisitos dos clientes, medir o sucesso e continuar a melhoria. Estas melhorias para além de serem usadas para os clientes externos, também são importantes para os clientes internos.

A prevenção é outra forma de alcançar a melhoria contínua e mostra-se como um conceito central da GQT. Esta mostra-se assim como uma garantia de que uma falha não irá ocorrer e por outro lado, a eliminação dos problemas e falhas irá criar a cultura da melhoria contínua (Cook & Lev, 1998). Para além da prevenção, Ho et al. (1999) referenciaram a importância da formação ao nível do ofício em questão e da qualidade para todos os colaboradores, bem como formação estatística. Esta deve englobar todos os colaboradores com o objectivo destes saberem o que têm de fazer, como o devem fazer, quais os métodos a utilizar e ainda serem capazes de medir a melhoria do processo (Cook & Lev, 1998). Segundo Bruno (1992), a formação para a qualidade foi adicionada como um ponto do plano estratégico da unidade de negócio.

A comunicação interna das actividades, a definição de metas de orientação para a melhoria contínua e o reconhecimento dos progressos alcançados mostram-se como tendo um papel importante (AEP, 2009).

7 – Abordagem à tomada de decisões baseadas em factos

“As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações” (NP EN ISO 9004:2000, p. 14).

Para se conseguir a melhoria contínua, as decisões devem ser baseadas em factos a todos os níveis da organização e partilhados a todos os membros (Cook & Lev, 1998). Todos os processos têm uma variabilidade inerente, no entanto, deve-se reduzir de forma progressiva essa variação através da identificação das suas causas e a eliminação das mesmas. A medição é um aspecto importante para ser possível medir a melhoria e para tal comparação, é necessário medir aquilo que se faz no presente.

Na qualidade deve-se conseguir que todos os colaboradores tenham um objectivo comum, para isso, deve-se centralizar documentos que servem de registo para progresso, planos e acções, reunindo assim toda a informação para construir uma base de dados sólidos (Bruno, 1992).

Deve existir um feedback dos dados da qualidade para os colaboradores e gestores para estes conseguirem resolver os problemas existentes através de medidas adequadas, ou seja, deve existir disponibilidade dos dados (Ho et al., 1999).

A tomada de decisões deve assim ser baseada em dados e experiência, e não por intuição e os dados e informação devem ser analisados através de métodos válidos (AEP, 2009).

8 – Relações mutuamente benéficas com os fornecedores

“Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de as partes a criar valor” (NP EN ISO 9004:2000, p. 14).

Neste princípio é importante existir um menor número de fornecedores, que serão considerados os fornecedores-chave, mas que sejam considerados de confiança. Deve existir um processo de controlo de qualidade dos fornecedores e uma interdependência entre estes e a empresa, onde os próprios fornecedores podem constituir apoio no desenvolvimento de novos produtos. A política de compra deve-se basear fortemente na qualidade em vez de se centrar no preço (Ho et al., 1999). A cooperação de clientes com fornecedores através de uma relação inter-organização a longo prazo torna-se importante visto que se atingem benefícios mútuos.

Este princípio baseia-se na criação de valor para ambas as partes, incluindo optimização de custos e meios onde se trocam recursos, competências e experiência. A comunicação deve ser fácil e clara.

9 – O papel do departamento da qualidade

Para Ho et al. (1999), deve haver visibilidade e autonomia do departamento da qualidade e acesso ao gestor de topo, bem como coordenação com os outros departamentos. Este departamento tem de ser extremamente eficaz.

10 – Relações e Satisfação dos colaboradores

Deve existir envolvimento dos colaboradores, nomeadamente nas decisões da qualidade e responsabilidade por parte destes. Estes devem também reconhecer o desempenho superior da qualidade e existir preocupação pela qualidade por parte de todos os colaboradores (Ho et al., 1999).

Hoque (2003) referiu que a GQT não considera a satisfação dos colaboradores, mas que a abordagem “Balanced Scorecard” (BSC) já considera. Deste modo, as empresas que tenham

adoptado a GQT devem colmatar esse lapso e implementar a abordagem BSC para aumentar a satisfação dos colaboradores e consequentemente o desempenho da empresa. Esta abordagem identifica indicadores multidimensionais, não financeiros e financeiros e desta forma os colaboradores estão motivados e são recompensados para atingir os resultados esperados e dar poder aos colaboradores para fornecerem feedback das áreas que têm de ser melhoradas. Contribui-se deste modo para o desempenho da organização. Devem ser usadas medidas de desempenho que alinhe os interesses dos colaboradores com os da empresa. A abordagem BSC fornece indicadores de medida e processos para controlar e guiar os seus colaboradores para garantir o sucesso de forma contínua. A abordagem BSC deve ser adoptada para monitorar práticas competitivas, controlar os indivíduos e dar resposta à necessidade de medir o sucesso das práticas organizacionais da GQT.

11 – Trabalho de equipa

Como já foi referido por outros autores, a responsabilidade para a qualidade é de várias funções e departamentos, dado que por eles atravessam as várias fases de criação de produtos, nas quais são necessários esforços colectivos (Ho et al., 1999).

Devido à complexidade dos processos, a forma mais eficiente de melhorar estes ou os problemas existentes é através do trabalho em equipa. O trabalho em equipa traz vantagens em relação ao trabalho individual (Oakland, 1993). Os colaboradores devem trabalhar de forma próxima, conhecerem-se todos, mesmo sendo de diferentes departamentos e respeitarem-se, acabando por conhecer actividades que nunca haviam conhecido (Bruno, 1992). Outra vantagem do trabalho em equipa é o facto de este eliminar as barreiras de comunicação e alcançar uma plataforma para a melhoria (Cook & Lev, 1998).

12 – Preocupação Organizacional e interesse pelo contexto social e ambiental

Segundo Claver e Tarí (2008), a maioria das PME's que estudaram, têm uma preocupação mais elevada com o ambiente, o que resulta numa relação forte entre a GQT e a preocupação com o ambiente. Esta iniciativa deve partir dos gestores de nível médio e alto.

No subcapítulo seguinte apresenta-se o desempenho organizacional com resultados para os colaboradores, para a sociedade e para os clientes.

2.5 – Desempenho Organizacional com resultados para os colaboradores, resultados para a sociedade e resultados para os clientes

A falta de sucesso é muitas vezes devida à subestimação das mudanças maiores no comportamento organizacional e à estrutura necessária para alcançar objectivos superiores que são demasiado simplistas e generalizam o que deve ou não ser feito (Basadur & Robinson, 1993). Não basta ter uma forte vontade para implementar a GQT. Algumas empresas não conseguem alcançar os benefícios desejados, por vezes devido à falta de linhas orientadoras para a organização (Leonard & McAdam, 2001). Noutras situações, as empresas adoptam a filosofia de um método novo, mas falham quando tentam traduzir a filosofia numa acção permanente (Basadur & Robinson, 1993). Todas as práticas de GQT têm um papel importante no desempenho da organização, embora cada uma delas tenha um papel diferente em determinar diferentes tipos de desempenho (Prajogo & Sohal, 2004).

Empresas que são bem sucedidas atribuem o seu progresso à estratégia baseada na qualidade que tenha sido desenvolvida através de uma abordagem formalmente estruturada para o planeamento. A gestão estratégica é considerada muito importante e deve ser acompanhada frequentemente dado que afecta a organização de numerosas maneiras. Esta é constituída por modelo de objectivos, políticas, planos e organização humana (Omachonu, 2004). É muito importante analisar a qualidade e o seu impacte estratégico que se mostra como uma questão importante para os gestores. Um dos motivos prende-se com o facto de esta não ser ainda considerada como uma ferramenta estratégica óbvia e simples (Leonard & McAdam, 2001).

Na literatura há muitas propostas de quais as variáveis que afectam a qualidade numa empresa e o que pode explicar tal é o facto de não haver um conjunto de variáveis que explique o aumento de qualidade em todas as empresas (Adam & Foster, 2000). Na figura 8, podem-se observar algumas variáveis que contribuem para o desempenho organizacional e para os resultados relativamente aos colaboradores, clientes e sociedade.

Figura 8 - Desempenho Organizacional e algumas variáveis subjacentes



Fonte: Elaboração própria com base em Kohli&Jaworski (1990, 1993), Varela&Rio (2003), Claver&Tari (2008), Ugboro&Obengo (2000), Kirca et al. (2005) e Ho et al. (1999).

O desempenho organizacional leva a efeitos nos resultados dos colaboradores, sociedade e clientes, no entanto, estas variáveis também influenciam o desempenho organizacional. As restantes variáveis também estão relacionadas entre si. Por exemplo, a recompensa poderá levar à satisfação no trabalho e consequentemente ao comprometimento com a organização.

Deve existir o envolvimento de todos os colaboradores no controlo da adopção dos princípios da GQT (Morrow, 1997). Não basta convencer os colaboradores a aceitar a filosofia da GQT, são necessárias mudanças reais, tais como comportamentos e atitudes que reflectam competências de pensamento criativo, através de toda a organização. Estas competências, embora sejam difíceis de desenvolver, permitem ser ensinadas e geridas para aumentar a mudança organizacional. Os gestores de topo devem desenvolver estratégias específicas para manter a tomada de mudança nas habilidades no dia-a-dia de trabalho, nomeadamente mudança de avaliação, sistemas de recompensa, trabalhos e projectos organizacionais (Basadur & Robinson, 1993).

Os resultados de desempenho numa empresa que implemente a GQT, podem aparecer apenas após alguns anos e de diversas formas (Adam & Foster, 2000). A despesa na implementação da GQT pode ser justificada mesmo que não se verifiquem alterações nos inputs ou

outputs. Existem benefícios para além do desempenho financeiro, nomeadamente quando a GQT contribui para a participação de todos os colaboradores para atingir os objectivos da organização, para a satisfação destes e para o seu comprometimento com a organização (Mani, 1996).

Investigadores têm tentado especificar práticas de melhoria da qualidade que contribuam para a eficiência organizacional. As equipas que usam práticas de melhoria da qualidade são mais eficientes e o uso dessas práticas pelas equipas afecta de forma positiva os processos e a forma como resolve os problemas será mais eficaz, ou seja, as práticas de melhoria da qualidade conduzem à eficácia da organização. No entanto, estas equipas também precisam de um ambiente de apoio para o trabalho, com ênfase nos aspectos humanos e organizacionais suportados pelos gestores para promover efectivamente a implementação da GQT (Lemieux-Charles, Murray, Baker, Barnsley, Tasa & Ibrahim, 2002; Ho et al., 1999).

A liderança, o comprometimento, a formação, a educação, o uso de equipas e a cultura mostraram-se como variáveis importantes para a motivação dos colaboradores pela GQT e consequentemente para o seu funcionamento (Lemieux-Charles et al., 2002). Também Reed et al. (2000) identificaram a liderança, o comprometimento, a formação e educação, o uso de equipas e a cultura apropriada, onde todos os colaboradores estão interessados pela qualidade, para a GQT funcionar. Estes autores concluíram que a partir da GQT se pode atingir uma vantagem competitiva. Ho et al. (1999) mostraram que as relações dos colaboradores facilitam o uso dos dados da qualidade e a geração de informação. Os resultados do estudo destes autores indicaram que as relações dos colaboradores e a formação tiveram um efeito directo no desempenho da qualidade, no qual, por sua vez está relacionado com a satisfação dos clientes. Claver e Tarí (2008) mostraram que os factores relacionados com a liderança, a formação e o treino se mostram como os que predizem resultados mais significantes em relação à qualidade para as Pequenas e Médias Empresas (PME's). No estudo destes autores, todas as empresas estudadas referenciaram a importância dos colaboradores e da sua formação para a melhoria da qualidade. As PME's devem dar formação aos seus colaboradores e mostrar a importância da gestão por processos que se tornam essenciais para o funcionamento da empresa, independentemente da estratégia escolhida, assim como o relacionamento com clientes e fornecedores. Embora alguns factores se mostrem mais significantes, é de salientar que os dez factores referenciados por estes autores são importantes e deve-se ter atenção aos aspectos simples. A formação, especialistas de formação e aprendizagem foram os únicos factores a estarem relacionados com resultados nos clientes, colaboradores, sociedade e desempenho da qualidade nas PME's estudadas. As empresas devem assim desenvolver um plano de formação anual para todas as funções e para a qualidade, sendo importante que o líder comunique e crie espírito (Claver & Tarí, 2008). A formação vai ter um impacto no desempenho, visto que aumenta a habilidade dos colaboradores para resolver os

problemas e aumentar o seu comprometimento perante a GQT. Os colaboradores começam a ter acesso a mais informação, um trabalho mais organizado e serão reconhecidos pelos esforços realizados.

Tudo isto vai ter um impacto no resultado dos clientes porque o serviço foi melhorado e os problemas são resolvidos de forma mais rápida. Melhora-se assim o número de reclamações, não conformidades relativas a prazos de entrega e indicadores de satisfação dos clientes. No estudo de Claver e Tarí (2008), alguns gestores referenciaram que os resultados melhoraram com a implementação de SGQ porque alguns clientes exigiram a certificação ISO 9001, ou seja, de outra forma, teriam perdido esses clientes.

Segundo Benson et al. (1991) a gestão nas oito áreas referenciadas por estes que se podem ver no quadro 3, leva a uma melhoria no desempenho da qualidade. No entanto, tem de se ter sempre em consideração que o cliente é o aspecto principal de todos os esforços da melhoria da qualidade, sendo necessário conhecer os seus requisitos que se tornam elementos chave para a satisfação dos clientes.

A GQT é uma estratégia de nível de negócio dado que é onde a vantagem competitiva ocorre, devendo-se também ter em atenção aos custos de desperdício (Reed, Lemak, & Mero, 2000). Pode-se concluir que com a implementação da qualidade, o cliente define o que é para si a qualidade, a qualidade leva à satisfação dos clientes e consequentemente a organização atinge uma posição competitiva (Ho et al., 1999).

Fazendo uma breve abordagem, os gestores normalmente pensam nos custos de implementação de um sistema de GQT, no entanto, devem pensar também nos custos da não implementação da qualidade (Omachonu, 2004). Os custos classificam-se por custos de prevenção, avaliação, falhas internas e externas (Omachonu, 2004; Oakland, 1993). Os custos servem de medida para os esforços da qualidade e devem ser geridos de forma cuidada dado que a longo prazo o efeito destes custos será desejável. Os custos de prevenção estão relacionados com actividades de remoção ou prevenção de defeitos que inclui requisitos de produtos, formação, planos de qualidade, entre outros. Os custos de avaliação são identificados através de verificação, inspecção ou auditoria. Estes podem incluir a evolução das compras de clientes, as compras a fornecedores, dos processos e produtos. Os custos de falhas internas ocorrem quando os padrões de qualidade não são atingidos mas são identificados antes de serem entregues ao cliente, enquanto os custos de falhas externas são detectados após entrega ao cliente. Os custos de falha interna podem incluir tempo e materiais desperdiçados, ter de refazer o trabalho e a inspecção, enquanto os custos de falha externa incluem, entre outros, a reparação e manutenção, as reclamações, as garantias e a responsabilidade.

Claver e Tarí (2008), mostraram a existência da ligação entre as práticas de gestão da qualidade e o aumento do desempenho e que a GQT deve ser adoptada independentemente do tamanho da empresa. Os resultados do estudo destes autores revelam que os resultados de clientes e pessoal afectam o desempenho da organização, e que as PME's certificadas com um alto comprometimento pela GQT conseguem uma melhoria de resultados.

As empresas devem agir de acordo com a NP EN ISO 9000:2008 de forma a controlar os processos com o comprometimento dos colaboradores, definir normas e sistemas de medida, para recolher informação e para promover posteriormente acções de melhoria. Como conclusão importante é que a certificação de uma empresa não é suficiente para gerar benefícios, o que traz o lucro é a sua implementação, ou seja, deve-se respeitar os requisitos do sistema com o comprometimento de todos os colaboradores.

A estratégia da organização determina a estrutura organizacional que por sua vez influencia o desempenho da organização. No estudo de Prajogo & Sohal (2006) a GQT e a estratégia de diferenciação mostraram-se como tendo uma relação positiva e significativa, onde a GQT pode ser implementada como um meio para alcançar a estratégia de diferenciação e consequentemente um desempenho organizacional satisfatório.

Segundo Adam e Foster (2000), o desempenho da qualidade está relacionado de forma significativa com a orientação para os processos, a abordagem de controlo da qualidade, o design e a conformidade, a informação externa de qualidade e a abordagem proactiva formal. Enquanto o desempenho financeiro está relacionado com a orientação para o processo, abordagem de controlo da qualidade, informação externa de qualidade e recompensas. Estas são as práticas que são percebidas como obtendo melhores resultados para a melhoria da qualidade e desempenho financeiro respectivamente.

O desempenho da qualidade é atingido quando existe satisfação dos clientes, uma gestão de qualidade com os fornecedores, bem como relação entre os colaboradores e formação destes (Ho et al., 1999).

2.6 - Relação entre a Orientação para o Mercado e a Qualidade

Primeiro, podemos referir a existência de estudos onde se suportou empiricamente o facto de se verificarem efeitos positivos numa organização com orientação para o mercado na qualidade percebida pelo cliente, na sua satisfação e na lealdade (Homburg e Pflesser, 2000; Kirca et al., 2005), assim como também se mostrou ter um efeito positivo para os colaboradores (Jaworski e Kohli, 1996 e Kirca et al., 2005). A qualidade tem, assim, efeitos ao nível da orientação para o

mercado que engloba vários *stakeholders*, entre os quais os colaboradores, os clientes, os fornecedores e os concorrentes.

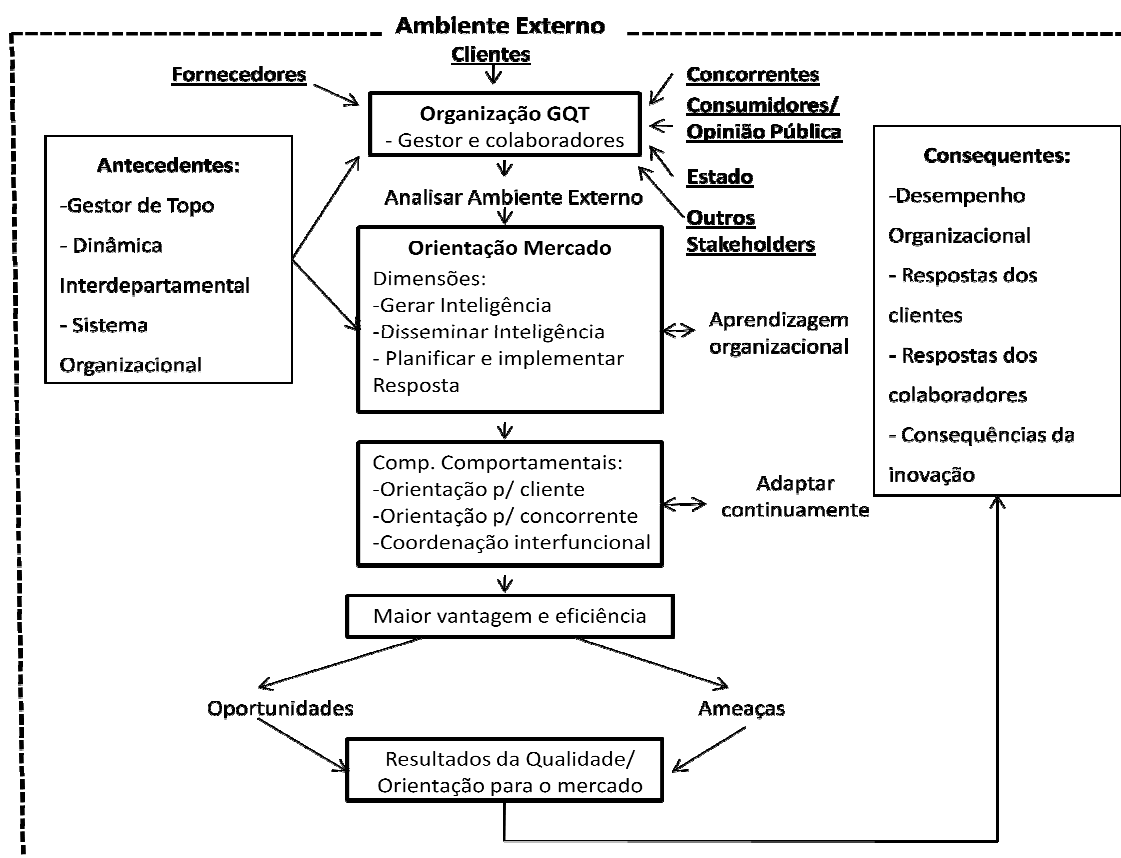
A orientação para o mercado torna-se importante porque a longo prazo todos os negócios irão defrontar-se com baixo crescimento e hostilidade competitiva (Kohli & Jaworski, 1990), antes mesmo de se verificarem as ameaças e os problemas.

A GQT tem diversos princípios como a ênfase da gestão de topo, a liderança, a cultura organizacional, o foco no cliente, a descentralização da tomada de decisões, entre outros. Estes princípios mostraram-se também como estando na base da cultura organizacional propícia para a orientação para o mercado. Tanto na orientação para o mercado como na qualidade, um dos princípios mais importantes é o foco no cliente.

Tal como podemos verificar no sub-capítulo anterior, a GQT tem efeitos nos clientes, nos colaboradores, na sociedade, bem como no desempenho das PME's.

Na figura 9 pode-se observar, de forma esquemática, a relação da orientação para o mercado com a qualidade.

Figura 9- Relação da Orientação para o mercado com a qualidade



Fonte: Elaboração própria segundo Kirca et al. (2005), Kohli e Jaworski (1990, 1993), Slater e Narver (1994), Narver e Slater (1994), Hult (2000)

Uma empresa antes de adoptar um comportamento organizacional, deve sempre analisar primeiro o seu ambiente externo (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Uma empresa ao implementar um sistema de gestão da qualidade, ou até mesmo a gestão pela qualidade total, deve ter em atenção o seu ambiente externo e os antecedentes. A partir daí torna-se intimamente relacionada com a orientação para o mercado e com os seus antecedentes. Assim, deve-se ter em atenção as dimensões da orientação para o mercado (Kohli & Jaworski, 1990), que são vistas como as actividades necessárias para entender o valor dos compradores e as capacidades e estratégias usadas pelos concorrentes para servir o alvo de compradores. Estas dimensões estão relacionadas com a aprendizagem organizacional (Narver & Slater, 1990) e antecipam melhor o conhecimento das necessidades dos clientes para dar resposta através de produtos. A orientação para o mercado apenas melhora o desempenho da organização se for combinada com a orientação para a aprendizagem. Depois, devem-se adaptar continuamente os componentes comportamentais (Narver & Slater, 1990), dado que estes estão em constante mudança. Saliente-se que empresas orientadas para o mercado têm uma relação positiva com a satisfação dos clientes e antecipam o conhecimento das necessidades dos clientes para lhes conseguirem dar resposta (Narver & Slater, 1990). Isto deve-se ao facto de as empresas serem bem informadas sobre o mercado e usarem essa informação para criar valor superior para o cliente (Hult, 2000). Tudo isto conjugado leva a uma maior vantagem e eficiência para responder a oportunidades e ameaças. Deste modo atingem-se os resultados da qualidade em junção com a orientação para o mercado que se designam como consequentes. A orientação para o mercado altera a orientação para o cliente e para os colaboradores (satisfação e comprometimento organizacional, bem como conflito), influenciando as atitudes no trabalho. Atinge-se, assim, o desempenho organizacional, as respostas ou resultados dos clientes e colaboradores, bem como as consequências da inovação caso se apliquem.

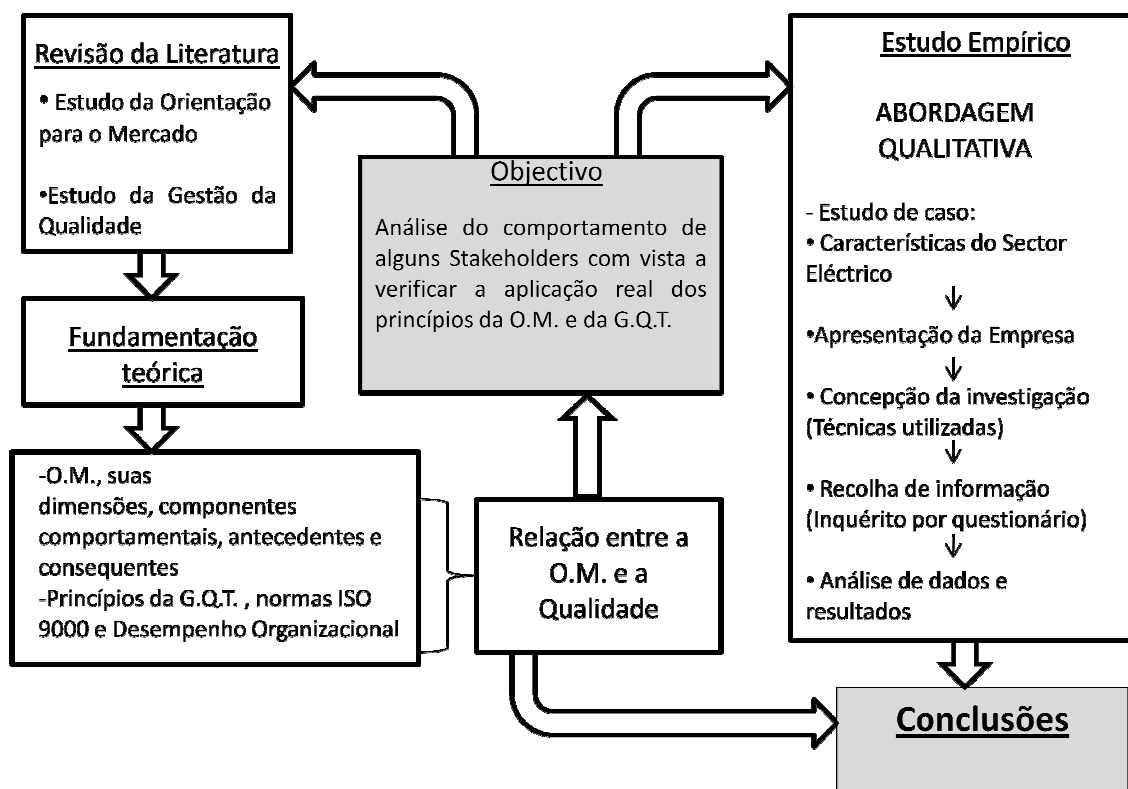
2ª PARTE: ESTUDO DO CASO

Na primeira parte apresentou-se a construção teórica relevante sobre a orientação para o mercado e a qualidade. De forma geral, referiu-se o conceito de orientação para o mercado, as suas dimensões, componentes comportamentais, antecedentes e consequentes. Relativamente à qualidade analisou-se a sua evolução até à GQT, os seus princípios, fez-se referência às normas ISO 9000 e desempenho organizacional consequente da qualidade. Tratou-se igualmente da associação existente entre a orientação para o mercado e a qualidade.

Na segunda parte do trabalho, com a apresentação desta construção teórica relevante, foi possível determinar o modelo teórico que permitiu a construção de questionários através da junção de variáveis.

Com a figura 10 pretende-se elucidar a estrutura da investigação empírica que foi seguida e observar o procedimento metodológico do caso de estudo.

Figura 10 - Estudo de caso



Fonte: Elaboração própria

A investigação é um processo que assenta na pesquisa, na qual é necessária a recolha e o tratamento de dados. Deste modo, na segunda parte apresenta-se a enunciação do estudo de caso

que inclui o objectivo, a natureza do caso investigado e que implicou a utilização maioritária da metodologia qualitativa. Faz-se uma breve abordagem ao sector eléctrico e mostrou-se a importância da qualidade neste sector. De seguida apresentam-se as principais características da empresa, onde se aplicou o estudo, nomeadamente os seus *stakeholders* e o sistema de gestão da qualidade que a empresa está a implementar. Concebe-se ainda a estrutura da investigação empírica e a determinação dos métodos e técnicas a utilizar. Por último, faz-se o enquadramento conceptual das variáveis usadas nos questionários e caracteriza-se os inquiridos. Os dados recolhidos através de seis questionários são analisados e apresentados.

3 – Caracterização do Sector Eléctrico

Dado que a empresa do estudo de caso é uma empresa do sector eléctrico, apresenta-se de seguida uma breve caracterização do sector eléctrico que inclui a definição de instalação eléctrica, a evolução da electricidade e a sua importância.

3.1 – Noção de Instalação Eléctrica

A instalação eléctrica envolve uma primeira etapa de projecto e depois a implementação das ligações eléctricas que garantem o fornecimento da energia em determinado local. Assim, a instalação eléctrica é a matéria que está interligada com a transferência da energia eléctrica proveniente de uma fonte geradora de energia (ex. gerador), a sua transformação e os seus pontos de utilização (ex. tomadas e lâmpadas) (Ferreira & Ferreira, 2003).

A electricidade resulta de cargas eléctricas nos átomos que são os constituintes da matéria. O átomo está em equilíbrio eléctrico dado que existe balanço na sua carga eléctrica, ou seja, há um número igual de cargas positivas (prótons) e negativas (electrões). A electricidade não foi um invento, dado que esta sempre existiu na natureza. Um exemplo disso, é a trovoadas. Uma forma rudimentar de produzir electricidade é friccionar um pente num tecido de lã. No entanto, ao longo do tempo inventaram-se formas de produzir a electricidade artificialmente. De seguida apresenta-se uma breve abordagem à história da electricidade.

3.2 – Breve História da Electricidade

A história da Electricidade teve início na antiga civilização grega, tendo sido Tales de Mileto um pioneiro. A palavra electricidade provém do latim *electricus* que significa “produzido pelo âmbar por fricção”. O grego Thales de Milet (634 A.C. – 548 A.C.) que foi filósofo, astrónomo e matemático, descobriu que ao esfregar um pedaço de âmbar numa pele de carneiro, este processo atraiu pedaços de palha, o que testemunha a existência de electricidade estática (Energia Eléctrica, 2009). A partir daí, a curiosidade do homem fez com que este aproveitasse os seus efeitos e potencialidades. No entanto, até que a electricidade se tenha tornado útil para o desenvolvimento das civilizações contemporâneas, foi necessário passarem muitos séculos para que o fenómeno fosse totalmente compreendido (ERSE, 2009). A história da electricidade foi

marcada pela evolução técnica e pelos desenvolvimentos científicos, estendendo-se a variados campos da ciência e a inúmeras aplicações de ordem prática. Este sofreu uma grande evolução a partir do século XVI na Europa e nos Estados Unidos da América. A revolução industrial terá assim tido um impulso no século XIX com o domínio da electricidade na forma estática e depois na corrente. A revolução industrial começou exactamente onde foram feitas as primeiras aplicações da electricidade, na Europa do Norte e Central que dinamizou a utilização da maquinaria e desenvolveu esses pontos da Europa a nível económico e industrial.

Os primeiros fornecimentos foram ao nível da iluminação pública em que os concelhos das cidades contratavam as empresas privadas de fornecimento de energia que assumiam as instalações eléctricas e a manutenção. A Inglaterra foi o país onde se verificou a contratação pública da utilização de energia eléctrica mais importante, no entanto, esta não teve logo sucesso. Começou assim a desenvolver-se as actividades de produção, distribuição e fornecimento de energia eléctrica por Inglaterra, França, Itália e Alemanha e depois restantes países da Europa. No século XX verificou-se a plena electrificação dos países através do desenvolvimento sistemático e interligado das actividades de produção, transporte e distribuição de energia eléctrica.

No quadro 5, podem-se observar alguns marcos importantes na história da electricidade.

Quadro 5 - Marcos importantes na história da electricidade

Data	Marcos importantes
1672	Primeiros estudos para uma melhor percepção do fenómeno da electricidade, a qual incluiu a electrificação por atrito demonstrada por uma máquina inventada por Otto von Guericke.
1729	Descoberta da condução da electricidade por Stephen Gray
1750	Descoberta de por Benjamim Franklin, que os relâmpagos são o mesmo que descargas eléctricas e propõe a instalação de pára-raios nas habitações para torná-las mais seguras
1788	James Watt constrói a primeira máquina a vapor, que veio impulsionar a 1ª Revolução Industrial. Em sua honra, atribuiu-se à unidade de potência eléctrica, o seu nome (watt [W]).
1897	Joseph Jone Thompson descobre o electrão (partícula de carga negativa presente no átomo).
1907	Ernest Rutherford, Niels Bohr e James Chadwick estabeleceram a definição de estrutura do átomo que se considera a actual, como a mais pequena porção de matéria não divisível.

Fonte: Elaboração própria segundo Energia Eléctrica, 2009

Em Portugal o processo de liberalização decorreu entre 1995 e 2006, começando por incluir os clientes de níveis de tensão mais elevados. Assim, a partir de 4 de Setembro de 2006, os consumidores em Portugal (cerca de 6 milhões) puderam começar a escolher livremente o seu fornecedor de energia eléctrica, antecipando o cumprimento da Directiva n.º 2003/54/CE que definia que era a partir de 1 de Julho de 2007. Com esta liberalização espera-se um aumento de concorrência que terá efeitos ao nível dos preços e da melhoria da qualidade do serviço, ou seja, uma satisfação mais elevada por parte dos consumidores de energia eléctrica.

3.3 – Importância do Sector Eléctrico

O sector eléctrico tem-se vindo a demonstrar muito importante devido ao crescimento de vendas da EDP em todos os níveis de tensão, nos últimos anos (EDP, 2009), tendo-se mantido estáveis na alta e muito alta tensão. No período de 1995 e 2000, o consumo de electricidade aumentou a uma taxa média anual superior a 5%. O aumento de consumo de electricidade de baixa tensão deveu-se, essencialmente, a um aumento do número de clientes de baixa tensão que passou de 4,8 milhões para cerca de 5,4 milhões e a um aumento do consumo anual de energia eléctrica *per capita*. Em termos de receitas, as vendas de electricidade para clientes domésticos cresceram de 527,6 milhões de contos em 1995, para 771,1 milhões de contos, em 2000.

Segundo a AECOPS (2009), a segurança das instalações eléctricas é fundamental e muito importante, dado que destas podem resultar perigos se forem instalações deficientes. Estes perigos podem resultar de graves consequências para os utilizadores de electricidade. Deste modo, torna-se uma prioridade crescente, estabelecer regulamentação para preservar e promover a segurança de pessoas e bens. Desta forma, aparece a necessidade de certificação das empresas de instalações eléctricas. Muito importante é o facto de alguns clientes exigirem a certificação deste tipo de empresas, caso contrário, estas empresas não podem, por exemplo, concorrer a alguns concursos de obras.

De salientar que para além da importância da certificação deste tipo de empresas, ainda existem empresas de inspecções sistemáticas ou por amostragem (ex. CERTIEL – Associação Certificadora de Instalações Eléctricas). Estas entidades têm como objectivo assegurar a qualidade e fiabilidade das instalações eléctricas e consequentemente a defesa dos cidadãos. A importância da qualidade neste sector deve-se ao número crescente de instalações eléctricas e a sua complexidade.

Também a CERTIEL (2009) reconheceu a importância das instalações eléctricas, onde estão directamente envolvidos 37.000 colaboradores. É importante medir o desempenho das empresas, as suas competências e a forma como desenvolvem a sua actividade. Os objectivos principais desta associação é garantirem a segurança e conforto dos utilizadores com a execução das instalações eléctricas. Assim, os instaladores eléctricos devem ter em atenção estes objectivos aquando da concepção e execução, para garantir a alimentação eficaz dos aparelhos que dependem da energia eléctrica. Estes objectivos são válidos para todas as instalações.

Mostra-se, assim, a importância da qualidade do sector eléctrico, devido ao aumento de instalações eléctricas e consequente crescimento de consumo de energia, à segurança de todos os utilizadores, bem como a exigência por parte dos clientes da certificação das empresas instaladoras.

4 – Breve História da Empresa e sua caracterização

Com base num Estudo de Mercado e na sua envolvente, realizado no âmbito do Programa SIPIE (Sistema de Incentivos a Pequenas Iniciativas Empresariais) em 2001 e em dados recolhidos na empresa foi possível caracterizar a mesma empresa quanto ao seu ambiente.

4.1 - Descrição da Empresa

A empresa caracteriza-se por ser de pequena e média dimensão e fica situada no centro do país. Esta é uma zona em crescimento, tendo uma grande variedade de indústria, com várias vias de acesso importantes perto.

É uma empresa exclusivamente vocacionada para o fornecimento de soluções em electricidade, tendo iniciado a actividade em 1983. Fornece materiais na loja (CAE 46180 - Rev. 3) e presta serviços na área de instalações eléctricas, tais como, execução de obras desde pequenas a grandes dimensões (CAE 43210 - Rev. 3). Tem vindo a efectuar instalações de um nível, cada vez mais exigente, do ponto de vista técnico e tecnológico. Nesta óptica, está preparada para fornecer materiais, equipamentos, instalações eléctricas industriais, instalações eléctricas habitacionais e comerciais, para além de assistência técnica e projecto.

Os serviços prestados na área da energia eléctrica são cuidadosamente desenvolvidos na empresa que, assim, pode estudar no futuro, com toda a garantia, quaisquer alterações específicas, resultante do normal crescimento das instalações do cliente. As marcas dos equipamentos e materiais que representa são líderes de mercado, abrangendo um vasto leque de soluções a aplicar a cada caso.

Quanto à Política Comercial (estratégia de marketing), esta incide na qualidade dos serviços prestados, com vista a serem alcançadas elevadas taxas de sucesso nos serviços a prestar. A qualidade será atingida através da actualização constante dos seus equipamentos e com a aposta na qualificação da sua mão-de-obra. A empresa pretende que através da qualidade dos serviços, os clientes divulguem a mesma uns aos outros, tratando-se de publicidade gratuita, mas sem dúvida mais eficaz e que resultará por certo de forma positiva.

Por razões de anonimato, a empresa alvo deste estudo, passar-se-á a designar-se por empresa X, ou apenas por empresa.

4.2 – Justificação da escolha da empresa

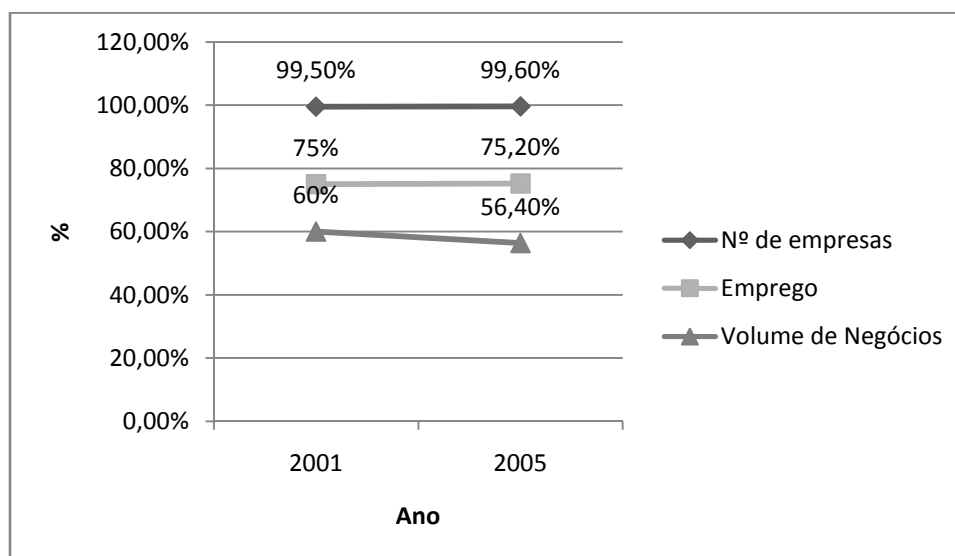
Um dos motivos da escolha desta empresa prende-se com o facto de pertencer ao sector eléctrico (importância já referenciada atrás) e por ser uma Pequena e Média Empresa (PME).

Segundo o IAPMEI (2009), e de acordo com o disposto na definição europeia (Recomendação da Comissão n.º 96/280/CE), as PME's são as empresas que têm menos de 250 trabalhadores, cujo volume de negócio anual não exceda 40 milhões de euros e cujo balanço total anual não exceda 27 milhões de euros. As pequenas empresas distinguem-se das médias por terem menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 7 milhões de euros (ou um balanço inferior a 5 milhões de euros) e as microempresas distinguem-se destas por terem menos de 10 trabalhadores.

O papel das PME's tem uma importância na economia em toda a Europa (Fórum Empresarial, 2009). Em Portugal, este tipo de empresas ainda tem uma importância maior. Em 2001, as PME's representavam 99,5% do tecido empresarial com um número de 245.564 empresas, segundo dados do INE - Instituto Nacional de Estatística (2009). Ao nível do emprego nacional, representavam 1,9 milhões de postos de trabalho (75% do emprego nacional). Em termos de volumes de negócios, representavam 137 milhões de euros, ou seja, quase 60% do total do país. O período de crescimento entre 2000 e 2001, deveu-se maioritariamente ao desempenho das PME's que apresentaram os melhores níveis de desenvolvimento.

Podemos verificar um crescimento do número de PME's, já que em 2005, segundo dados fornecidos pelo INE, existiam 296.928 PME's em Portugal, representando 99,6% do tecido empresarial. Empregavam 2.084.535 pessoas (75,2% do emprego) e o volume de negócios situava-se em 170,3 milhões de euros, ou seja, 56,4% do volume de negócios nacional. Na figura 11, podemos verificar a evolução das PME's de 2001 para 2005 em termos de percentagem do tecido empresarial (número de empresas), percentagem de emprego nacional e percentagem de volume de negócios.

Figura 11 - Evolução das PME's de 2001 para 2005



Fonte: Elaboração própria segundo dados do INE (2009)

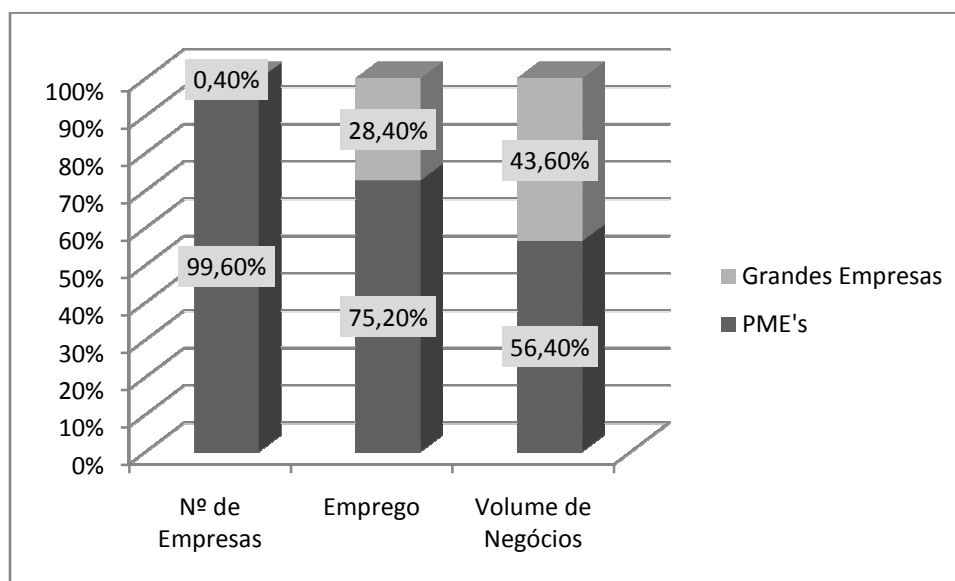
Com base na figura 11 podemos verificar que o número de PME's de 2001 para 2005 e o factor de emprego subiu, mas muito ligeiramente e com pouco significado. O volume de negócios desceu, embora muito ligeiramente.

Este tipo de empresas, tem uma grande importância que se manifesta em termos de emprego e em termos de volume de negócios. A grande maioria das PME's exerce a sua actividade nos sectores de comércio e serviços com um peso de 61,9%, sendo 14,2% representado pela indústria e 14% pela construção. Em relação ao turismo, estas PME's têm um peso de 9,5% na estrutura deste tipo de empresas e a indústria extractiva e energia apresentam uma expressão com pouco significado.

Quanto à distribuição geográfica, estas detêm um peso muito significativo de 99% do tecido empresarial em todas as regiões do país e são geradoras de mais de 75% dos postos de trabalho, também em qualquer uma das regiões, à excepção de Lisboa, que mesmo assim, cria 60,1% dos empregos privados. No estudo de caso em causa neste trabalho, ou seja, no centro do país, as PME's representam 99,8% das unidades empresariais. Estas representam, assim, de acordo com dados relativos a 2005, uma posição dominante em todos os grandes sectores de actividade. Estando os serviços, que constituem o sector da empresa em estudo, no grupo de sectores com um maior peso no tecido empresarial.

Para perceber melhor a importância das PME's em Portugal, pode-se observar a figura 12, onde se mostra o peso das PME's na estrutura empresarial nacional com base nos dados do INE relativos a 2005.

Figura 12 - Peso das PME's na estrutura empresarial nacional



Fonte: Elaboração própria segundo dados do INE (2009)

Ao observar a figura 12, conseguimos realmente entender a importância das PME's na estrutura empresarial nacional. Em termos de número de empresas, as grandes empresas, apenas representam 0,4%. Embora em termos de emprego e volume de negócios, estas empresas representem 28,4% e 43,6% respectivamente, são as PME's que têm um maior peso nesses factores.

Dada a importância das PME's, é de salientar que em Portugal existe uma Associação que foi criada em 1988, com a designação de PME-Portugal. Esta associação tem o objectivo de defender os interesses dos empresários em nome individual e de todas as PME's que exerçam uma actividade económica em Portugal (Associação PME Portugal, 2009).

Deste modo, esta empresa foi escolhida pelo facto de ser um PME e do sector eléctrico, tendo já sido explicada a sua importância para Portugal. A sua localização, como já foi mencionado, deve-se ao facto de se situar no centro do país, onde as PME's do sector comercial e de serviços representam 61,9%. Finalmente, a selecção desta empresa justifica-se ainda pelo facto de estar a implementar um sistema de gestão da qualidade, para posteriormente obter a certificação segundo a norma ISO 9001:2008.

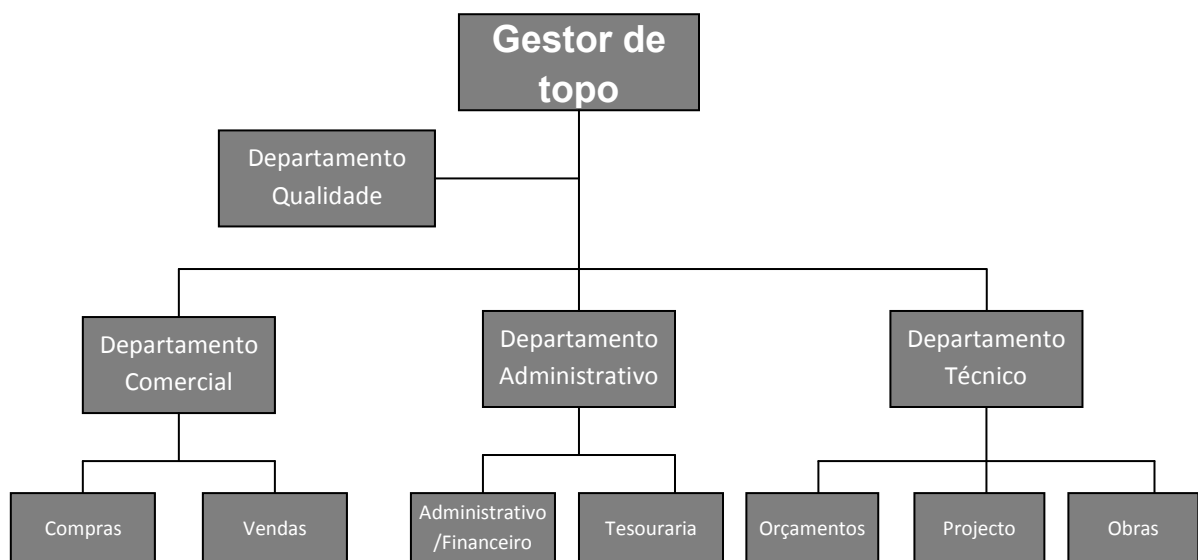
Em seguida, passa-se a caracterizar a empresa quanto aos seus *stakeholders* e é realizada uma abordagem ao sistema de gestão da qualidade a ser implementado pela empresa.

4.3 – Principais Stakeholders

4.3.1 - Colaboradores

A organização estrutural, representada no organigrama da empresa (Figura 13), é definida pelo Gestor de Topo, assim como as responsabilidades e autoridades das funções dos seus colaboradores.

Figura 13 - Organigrama da empresa



Fonte: Manual da Qualidade da empresa

Dentro de cada um destes departamentos identificados no organigrama, existem várias funções. Actualmente os Recursos Humanos da empresa são constituídos por 50 colaboradores que se distribuem por várias funções, as quais estão descritas no capítulo 5.

4.3.2 - Clientes

Os clientes desta PME subdividem-se em dois grupos, os clientes da loja e os clientes de obras. Os clientes principais são as empresas para as quais se fazem obras de grandes dimensões, sendo parte delas através de subempreitadas e empresas onde se faz manutenção permanente. Para além destes, os clientes da loja também assumem importância, dos quais se inclui municípios, um hospital, pequenos instaladores e outras empresas que adquirem material eléctrico. Estes clientes das obras e da loja, representam o mercado alvo desta empresa.

No capítulo 5 faz-se ainda uma referência mais pormenorizada em relação aos clientes de obras que têm um grande peso na facturação da empresa.

4.3.3 - Fornecedores

Actualmente dispõe de 74 fornecedores activos, os quais se distribuem essencialmente pela secção F – Construção do CAE Rev. 3., na subdivisão 464 - *Comércio por grosso de bens de consumo, excepto alimentares, bebidas e tabaco*, mais especificamente pelos CAE's 46430 - *Comércio por grosso de electrodomésticos, aparelhos e rádios e de televisão*, 46520 - *Comércio por grosso de equipamentos electrónicos, de telecomunicações e suas partes* e 46900 - *Comércio por grosso não especializado*.

No entanto, é importante salientar que esta empresa tem um grupo de 12 fornecedores que são considerados principais. A descrição mais pormenorizada destes fornecedores, encontra-se no capítulo 5.

4.3.4 – Principais Concorrentes

Ao nível da loja, não existe nenhum estabelecimento que comercialize produtos eléctricos com o mesmo CAE no concelho de Alcobaça (COFACE, 2009) pelo que as pessoas para adquirirem esses produtos teriam de se deslocar vários quilómetros.

Quanto à concorrência para execução de obras, consideram-se todas as empresas do mesmo sector de actividade que se situam na zona onde prestamos serviços, ou seja, toda a zona centro, incluindo assim os distritos de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria, Lisboa, Santarém e Viseu. Para ser possível concluir no prazo previsto a maior parte das obras de grande dimensão que esta empresa executa, são necessários pelo menos 25 colaboradores em obra. Deste modo, considera-se que as empresas para serem consideradas seus concorrentes, têm de se situar na zona Centro do país e possuírem no mínimo 25 colaboradores. Com base nestes dados, foi feita uma pesquisa no COFACE (2009) e tendo também em consideração o CAE 43210 – Instalações Eléctricas. O resultado deu o total de 82 empresas. No entanto, ao consultar as pessoas na empresa que contactam com os concursos para sub-empregadas de obras de grande dimensão, ao longo de vários anos, constatou-se que a empresa tem cerca de 5 concorrentes com um maior peso para o nosso cliente principal.

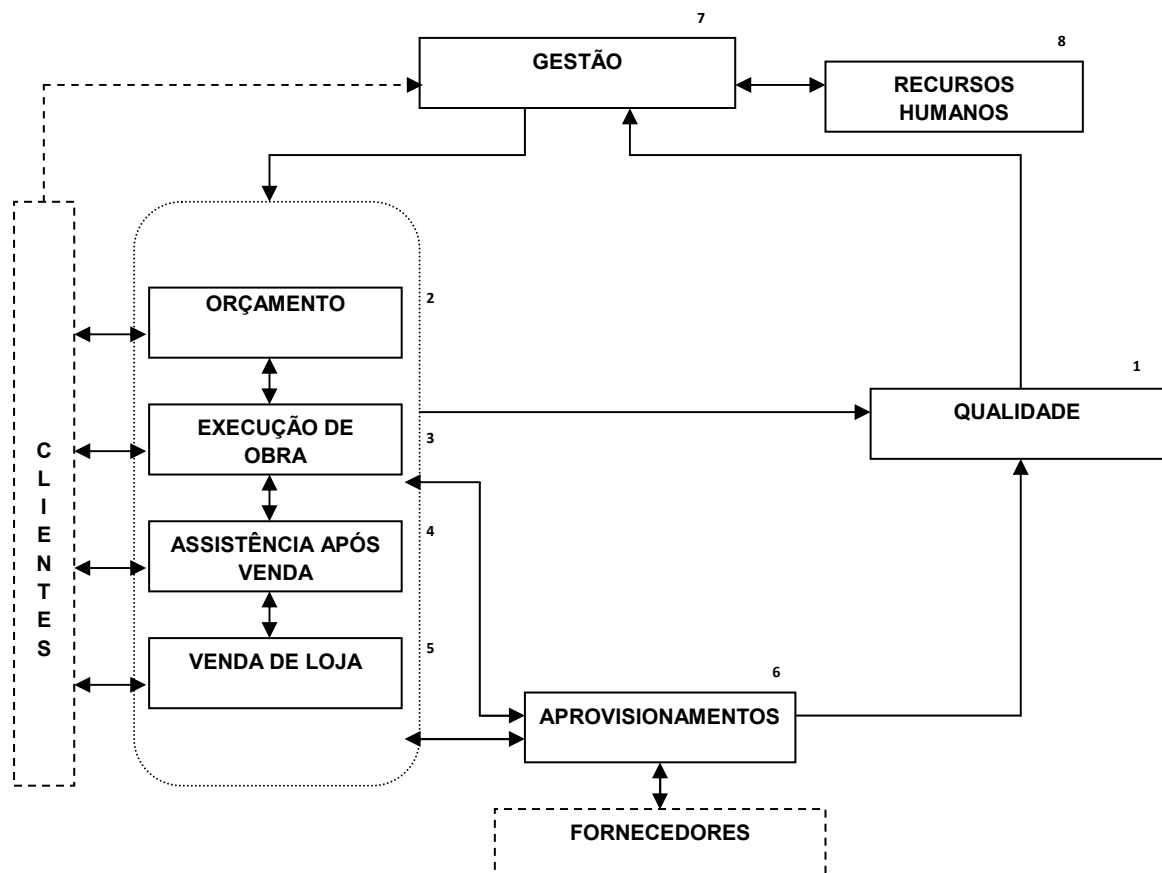
4.4 – Sistema de Gestão da Qualidade

A opção pela implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade surgiu naturalmente como uma forma de reforçar a satisfação dos clientes através de processos eficazes, contribuindo desta forma para o aumento da competitividade da empresa. Existiu o reconhecimento da necessidade de mudança, dadas as ameaças externas, dando-se iniciação a esta (Gebhardt et al., 2006). É necessário adaptar a estratégia de expansão e consolidação de uma imagem de qualidade, credibilidade e eficiência junto dos seus potenciais clientes, permitindo a sua satisfação total.

4.4.1 – Organização do Sistema da Qualidade

De forma a conseguir a certificação pela NP EN ISO 9001:2008, a empresa organizou o Manual da Qualidade e os respectivos processos, no qual afectou os trabalhadores envolvidos com uma hierarquia no fluxograma que se apresenta na figura 14.

Figura 14 - Diagrama de interligações da empresa para o cumprimento da função da qualidade

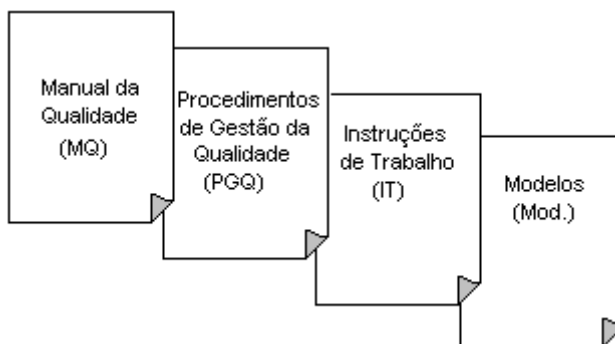


Fonte: Manual de Qualidade da empresa

Desta forma, é possível compreender a organização da empresa, bem como a função da qualidade na interligação com os outros departamentos, mostrando também que todos os departamentos/funções estão envolvidos na função da Qualidade para além do próprio departamento da qualidade. O Conselho da qualidade é constituído pelo Gestor de Topo, o Director Comercial, os Directores Técnicos e o Director da Qualidade. O director da qualidade preside este órgão que tem como objectivo o cumprimento da Política da qualidade e dos objectivos, bem como a coordenação e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no seu conjunto.

O Sistema de Gestão da Qualidade implementado é suportado por um sistema documental cuja organização se representa na figura 15.

Figura 15 - Sistema documental do S.G.Q.



Fonte: Elaboração própria segundo o Manual da Qualidade da empresa

O Manual da Qualidade está dividido em quatro capítulos e descreve a organização e o Sistema da Qualidade implementado. A Política da Qualidade da Empresa encontra-se aí documentada, na qual a Gerência assume o seu comprometimento para com o Sistema de Gestão da Qualidade e a sua eficácia. Os Procedimentos Gerais da Qualidade descrevem pormenorizadamente o modo de concretizar o disposto no Manual da Qualidade. As Instruções de Trabalho definem detalhadamente o modo como se realizam algumas operações técnicas, bem como parâmetros a controlar nas operações produtivas, de modo a assegurar os compromissos assumidos no Manual da Qualidade. Os Modelos são elaborados para sistematização de registos sempre que as funções ou tarefas o exijam, desta forma, proporcionam um meio de evidenciar o cumprimento dos requisitos e procedimentos definidos, assim como da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, dando origem à generalidade dos Registos da Qualidade.

O Manual da Qualidade da empresa é elaborado pelo Director da Qualidade sendo sujeito a aprovação pelo Gestor de Topo, entrando em vigor a partir desse momento. As cópias controladas do Manual da Qualidade são numeradas de forma a identificar o detentor da cópia controlada, de

acordo com a lista de distribuição no próprio manual que é assinada de forma a controlar a distribuição do Manual da Qualidade. As cópias não controladas são distribuídas a entidades externas à empresa, mediante aprovação do Gestor de topo, sendo identificadas com o carimbo “Cópia não controlada”.

A revisão do Manual da Qualidade é efectuada no âmbito de revisão do Sistema de Gestão da Qualidade pelo Gestor de Topo. No entanto, sempre que o Director de Qualidade o entenda, ou por solicitação fundamentada de qualquer colaborador, pode ocorrer uma revisão do Manual. Esta é efectuada por secções, sendo acrescentado de mais um o número de revisão das secções alteradas e a data de revisão correspondente. Quando todas as secções sofreram revisão é elaborada uma nova edição do Manual.

O Gestor de Topo é o primeiro responsável por assegurar a implementação, o funcionamento e o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade no sentido de proporcionar condições para o envolvimento de toda a organização no processo de melhoria contínua.

4.4.2 – Política da Qualidade

A Política da Qualidade da empresa consiste na melhoria contínua de toda a organização e no consequente aumento da satisfação dos seus clientes, fornecedores, agentes económicos e público em geral.

O SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) estabelecido pela empresa e assente na Política da Qualidade foi desenhado para atingir os seguintes objectivos:

- Promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, indo de encontro às necessidades dos clientes de forma a satisfazê-los, fidelizá-los e conquistar novos clientes, garantindo os meios necessários para o bom funcionamento de todas as actividades, de forma a ser reconhecida como uma empresa competitiva no mercado português perante clientes, fornecedores, colaboradores e outros agentes económicos.

5 – Conceção da Investigação Empírica

Segundo exposto, na concepção do conceito da orientação para o mercado, quatro investigadores surgem em primeiro lugar, Jaworski e Kohli (1990) e Narver e Slater (1990). Nesta perspectiva de marketing importa considerar uma focalização no cliente, ser competitivo face à concorrência e haver cooperação entre os departamentos. Interessa ainda que a empresa X consiga recolher informação, tratá-la, disseminá-la e alcançar uma resposta à resolução dos problemas da dinâmica de mercado e ter capacidade de implementar essa mesma resposta. Assim, a perspectiva de marketing da orientação para o mercado coalesce com a perspectiva da gestão pela qualidade total.

A GQT tem diversos princípios, tais como foco no cliente, envolvimento das pessoas, trabalho de equipa, melhoria contínua, relações mutuamente benéficas com fornecedores e uma liderança envolvida com a qualidade. Estes princípios estão igualmente na base da cultura organizacional propícia para a orientação para o mercado.

Apresenta-se de seguida, o campo de investigação deste estudo de caso.

5.1 – Campo de investigação

Este estudo baseia-se na aplicação dos princípios da orientação para o mercado e da gestão pela qualidade total ao contexto de uma PME do sector eléctrico. Já se referenciou a importância das PME's em Portugal e do sector eléctrico. As PME's contribuem com um peso elevado em termos de emprego (75,2%) e de volume de negócios (56,4%). Enquanto o consumo de electricidade tem aumentado a taxa média anual superior a 5%, crescendo reciprocamente, as instalações eléctricas e a necessidade de certificação destas empresas através da implementação de um sistema de gestão da qualidade.

Para realizar o estudo de caso, escolheu-se a empresa X do sector eléctrico situada no centro do país. Nesta zona, o sector de comércio e serviços, representa 61,9% das PME's. É uma empresa interessante para o estudo por três ordens de razão trata-se duma PME, pertence ao sector eléctrico (em crescimento) e encontra-se actualmente a implementar um sistema de gestão da qualidade, com o objectivo de obter a certificação. Certificação essa exigida, actualmente, por alguns clientes.

5.2 - Objectivo

O objectivo principal desta investigação centra-se na análise do comportamento da gestão de topo, dos responsáveis departamentais, dos fornecedores e dos clientes com vista a verificar a aplicação real dos princípios da orientação para o mercado e da gestão pela qualidade total.

5.3 – Metodologia

Depois do enquadramento teórico, procede-se à escolha da metodologia. O método de estudo de caso permite a recolha de dados sobre o tema em estudo. Este é essencialmente um método qualitativo, no entanto, é possível complementar dados qualitativos e quantitativos. É necessário recolher uma quantidade elevada de informação num um espaço temporal alargado, no entanto, não é possível generalizar os casos e as conclusões podem depender do próprio investigador (Morais, 1994). O método de estudo de caso está relacionado com a análise qualitativa de um estudo intensivo de uma situação particular (Tull & Hawkins, 1976). Este estudo de caso, em particular, incidiu sobre as percepções dos resultados e não nas expectativas com vista a realizar previsões. Esta última vertente exige um tempo de permanência e de contacto com a empresa mais alargado.

Este estudo de caso segue uma abordagem maioritariamente qualitativa, com vertente quantitativa com análise de estatística descritiva. Os dados qualitativos são expressos numa escala ordinal, onde se estabelece uma ordenação de classes, nas quais estes são classificados segundo um critério relevante (Guimarães & Cabral, 1997).

A abordagem qualitativa começa com a identificação do tema de investigação, seguindo a revisão da literatura, a definição da pesquisa efectuada, o planeamento de estratégias de investigação, a recolha de dados e por fim, a validação do estudo e conclusão (Almeida, 2001). A metodologia qualitativa é muito importante, no entanto, a metodologia qualitativa e quantitativa são complementares. A abordagem qualitativa foi utilizada para ser possível conhecer as perspectivas das pessoas envolvidas neste caso de estudo. Para isso foram recolhidos os dados e seguidamente, foram interpretados. A estatística está associada à recolha, compilação e análise de dados (Guimarães & Cabral, 1997).

O estudo de caso decompõe-se num conjunto de aspectos a saber (Guimarães & Cabral, 1997):

- i) Estabelecimento do objectivo da análise a efectuar e definição das populações

Este estudo baseia-se na perspectiva de toda a organização de forma a atingir um melhor entendimento (Bradshaw et al., 2008). Assim, foram escolhidos para este estudo todos os membros organizacionais da empresa X e o número máximo da dimensão das amostras conseguidas, no espaço de tempo do estudo, relativas à população de clientes da loja, clientes da obra e fornecedores.

ii) Recolha de dados

Tentou-se envolver a empresa estudada, tendo sido feito um primeiro contacto com esta que se mostrou disponível para facultar alguns dados, mostrar a implementação do seu sistema de gestão da qualidade e a possibilidade de aplicar os questionários, internamente, aos seus clientes e fornecedores. Concedeu-se a possibilidade de visualizar a empresa X em funcionamento. Foram utilizadas as seguintes técnicas de recolha de informação:

- Análise documental do Manual da Qualidade da empresa X e o dossier dos procedimentos definidos;
- Observação directa do funcionamento do sistema de gestão da qualidade;
- Conversas informais, através das quais foi possível recolher uma grande quantidade de informação o que permitiu ganhar uma visão global acerca da empresa X;
- Questionário ao Gestor de Topo, Responsáveis Departamentais, restantes colaboradores, clientes da loja e de obras e fornecedores.

iii) Análise dos dados

Quanto à análise de dados, recorreu-se à estatística descritiva para sintetizar a informação contida nos dados. Foram utilizados quadros para expor essa informação e analisar o seu conteúdo. Optou-se pela análise do conteúdo por permitir algum grau de profundidade de forma a interpretar os dados recolhidos. Os conteúdos dos questionários foram formulados e organizados de acordo com as variáveis identificadas na revisão da literatura.

Com base na revisão da literatura constituíram-se os questionários que permitem conhecer a percepção dos clientes, dos fornecedores e dos elementos da organização, o que não se verifica em Jaworski e Kohli (1990) e Narver e Slater (1990), tendo-se procedido à aplicação destes. Os questionários contêm, em primeiro lugar, questões destinadas à avaliação das variáveis e, na segunda parte, questões relacionadas com os dados pessoais dos inquiridos, ou com as características das empresas, no caso das empresas clientes e dos fornecedores. A primeira parte é dividida em secções distintas para avaliar as diferentes variáveis, as quais apresentam-se no sub-capítulo seguinte. Nos itens destinados à avaliação de variáveis foi utilizada a escala de likert de 1 a 5, de forma a reduzir o nível de frustração dos inquiridos perante uma escala mais extensa (Koc, 2006). Os questionários foram aplicados de forma anónima, entre Maio e Setembro (inclusive).

A Gestão de Topo é constituída apenas por um elemento, a quem se aplicou o questionário ao Gestor de Topo. Existem quatro departamentos distintos na empresa X e o responsável de cada um respondeu ao questionário dos responsáveis departamentais. De salientar que o departamento técnico dispõe de dois directores técnicos que assumem a mesma função de responsabilidade em diferentes obras, fazendo assim um total de 5 responsáveis departamentais. Os restantes colaboradores, num total de 50 no período de realização do estudo de caso, responderam na sua totalidade ao questionário.

Quanto aos questionários dos clientes da loja, estes foram colocados em cima dos balcões de atendimento com um pedido para os clientes darem a sua opinião. Pediu-se ao técnico de vendas para também solicitar aos clientes que preenchessem o questionário. Num total de 85 clientes diferentes que recorreram à loja da empresa X no período temporal referido, 55 responderam ao questionário, representando cerca de 64,7% da população nesse espaço de tempo. Os clientes de obra (registados como tal durante os dois últimos anos comerciais), bem como os clientes onde a empresa efectua manutenção a uma dimensão que se considera uma obra, representam um total de 20, dos quais 14 (70%) responderam ao questionário. A empresa X tem actualmente 74 fornecedores activos, dos quais se recebeu resposta, ao questionário, de 64 fornecedores (86,5%). Quanto aos questionários dos clientes de obra e dos fornecedores, a empresa disponibilizou-se para enviar os mesmos, por correio, para a totalidade dos clientes de obra e para a totalidade dos fornecedores activos. Todos os questionários foram aplicados com a autorização da empresa.

5.4 – Questionários e enquadramento conceptual das variáveis

Na primeira parte foi realizada uma revisão da literatura, onde se identificaram as diferentes variáveis inerentes à orientação para o mercado e à qualidade. Esta investigação é composta por 6 questionários destinados à gestão de topo, responsáveis pelos departamentos, colaboradores, fornecedores, clientes da loja e clientes da obra.

Em todos os questionários foi aplicada a escala tipo likert de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente). No final do questionário foram ainda solicitadas algumas variáveis sócio demográficas.

5.4.1 – Gestor de Topo e Responsáveis pelos departamentos

O questionário da gestão de topo é constituído por 98 itens e o questionário aos responsáveis dos departamentos é constituído por 101 itens que correspondem a variáveis

relacionadas com a orientação para o mercado e com a qualidade. No final foram colocadas questões para recolher dados relativos ao género, idade, função e qualificação.

Os itens inerentes às variáveis orientação para o mercado (gerar informação, disseminar informação, concepção da resposta e implementação da resposta) e os itens ênfase da gestão de topo, conflito interdepartamental, conexão interdepartamental, formalização e centralização, recompensas, comprometimento organizacional e espírito de corpo baseiam-se no trabalho de Jaworski e Kohli (1993) e de Varela & Río (2003). As restantes questões inerentes à qualidade que estão relacionadas com as variáveis plano da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão de fornecedores, foco no cliente, processo de gestão, melhoria contínua, aprendizagem, resultados dos clientes, resultados dos colaboradores e resultados da sociedade basearam-se no trabalho de Claver e Tarí (2008). Os itens da satisfação no trabalho, do *Empowrment* e da satisfação dos clientes foram baseadas no trabalho de Ugboro e Obengo (2000). Os itens da variável liderança foram baseados em Claver e Tarí (2008) e Ugboro e Obengo (2000).

Releve-se que a maioria dos itens que foram associados à qualidade, estão também relacionados com a orientação para o mercado. Tal como exposto anteriormente, estas duas matérias se encontram em vários princípios.

Algumas questões foram adaptadas para o gestor de topo e para os responsáveis departamentais e foram colocadas mais três questões relativamente à variável *empowrment* no questionário para os responsáveis pelos departamentos, estando identificadas no subcapítulo referente à análise de dados e resultados. Os itens classificados como R2 e R3, foram adaptados de Jaworski e Kholi (1993) e Varela e Río (2003).

5.4.2 - Colaboradores

O questionário aos colaboradores tem a mesma estrutura do questionário ao gestor de topo e aos responsáveis de departamentos, mas foram incluídos apenas 26 itens para a análise das variáveis. Os itens neste questionário relacionados com as variáveis formalização e centralização, comprometimento organizacional, espírito de corpo e recompensas basearam-se no trabalho de Jaworski e Kohli (1993) e Varela e Río (2003). As variáveis *empowrment*, satisfação de clientes, satisfação no trabalho e segurança e saúde no trabalho basearam-se em Ugboro e Obengo (2000), enquanto o item correspondente à variável gestão de recursos humanos baseou-se em Claver e Tarí (2008).

5.4.3 – Fornecedores

Este questionário é constituído por três partes distintas. A primeira é formada por 13 itens com a utilização da escala de likert, a segunda tem 7 itens de escolha múltipla para identificar

algumas características da empresa e a última é constituída por itens para recolher dados da empresa, tais como: nome do fornecedor, número de colaboradores, descrição da actividade e Código de Actividade Económica (CAE) correspondente. Os itens para avaliação das variáveis foram elaborados com base em Eggert e Ulaga (2006), Jaworski e Kohli (1993) e Varela e Río (2003). As questões para recolher algumas características da empresa basearam-se num questionário já existente na empresa X para avaliação dos fornecedores.

5.4.4 – Clientes Loja

O questionário aos clientes da loja contém 16 itens de avaliação de variáveis e um campo para recolher os dados sócio-demográficos dos inquiridos (tipo de cliente, género ou actividade, idade e qualificação para o caso de clientes finais e pequenos instaladores). A variável intenção de comportamento e de satisfação de cliente basearam-se em Y-ching, Chiu e Hsu (2008). As variáveis de preço, qualidade de produto e resultados clientes foram baseadas num questionário já existente na empresa X para avaliação da satisfação de clientes, tendo esta última também contribuição de Claver e Tarí (2008). A variável de qualidade do serviço foi baseada em Y-ching et al., (2008), Ugboro e Obengo (2000), Claver e Tarí (2008) e no questionário já existente na empresa X.

5.4.5 – Clientes Obra

O questionário aos clientes da obra é constituído por 35 itens e por campos de recolha de dados da empresa, nomeadamente o nome, número de colaboradores, CAE e descrição de actividade. Os itens correspondentes à variável de orientação para o cliente e orientação para o concorrente basearam-se em Hurley (2002). A variável de intenção de comportamento baseou-se em Y-ching et al. (2008). Os itens relacionados com a qualidade do serviço foram elaborados de acordo com Ugboro e Obengo (2000).

5.5 – Caracterização dos inquiridos

5.5.1 – Gestor de Topo, Responsáveis de departamentos e restantes colaboradores

Como já foi referido, os recursos humanos da empresa X é composto por 50 membros organizacionais. No quadro 6 pode-se verificar o género e qualificação dos colaboradores e a sua distribuição por departamentos.

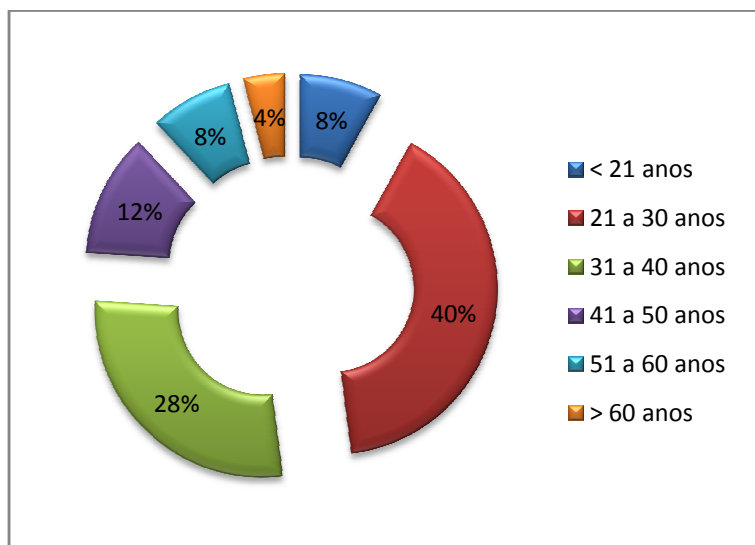
Quadro 6 - Género e qualificação dos colaboradores e distribuição por departamentos

Género					
Masculino			Feminino		
47 (94%)			3 (6%)		
< 21 Anos	21 a 30 Anos	31 a 40 Anos	41 a 50 Anos	51 a 60 Anos	> 60 Anos
4 (8%)	20 (40%)	14 (28%)	6 (12%)	4 (8%)	2 (4%)
Qualificação					
Ensino Básico	2º Ciclo Ensino Básico	3º Ciclo Ensino Básico	Ensino Secundário	Bacharelato/ Licenciatura	
3 (6%)	9 (18%)	18 (36%)	16 (34%)	3 (6%)	
Departamentos					
(Administração)	Departamento da Qualidade	Departamento Comercial	Departamento Administrativo	Departamento Técnico	
1 (2%)	1 (2%)	4 (8%)	3 (6%)	42 (84%)	

Saliente-se que o colaborador do departamento da qualidade também pertence ao departamento técnico.

Como podemos observar, a proporção de género masculino é muito superior à do género feminino, representando 94% da população. Para além de a maioria ser do género masculino, pode-se concluir que a distribuição de idades mostra o predomínio da faixa etária entre os 21 e 30 anos (40%), seguida pela faixa etária entre os 31 e 40 (28%), tal como se pode observar mais facilmente a partir da figura 16.

Figura 16 - Distribuição de idades dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria segundo dados recolhidos através dos questionários

Conclui-se, assim, que a distribuição de idades mostra uma predominância nas camadas mais jovens, correspondendo as duas faixas já indicadas a 68% da totalidade dos colaboradores da empresa X. Quanto à qualificação, existe um maior número de colaboradores com o 3º ciclo do Ensino Básico que representam 36% dos colaboradores e 34% com o Ensino Secundário. Quanto aos colaboradores que têm bacharelato ou licenciatura, estes são o Director Administrativo, o Director da Qualidade e um Técnicos Administrativos.

Cada um dos departamentos tem colaboradores com diferentes funções que desempenham um conjunto de actividades que estão descritas sucintamente no quadro 7.

Quadro 7 - Distribuição de colaboradores por funções/departamentos e respectiva descrição de actividades

Dep.	Função	Nº de colab.	Descrição de Actividades
N/A	Gestor de Topo	1 (2%)	Possui autoridade máxima e responsabilidade para planificar, avaliar e definir as políticas, estratégias e objectivos da empresa a todos os níveis.
COMERCIAL	Director Comercial	1 (2%)	Coordena as actividades de venda e compra de materiais, bem como todo o seu envolvente.
	Responsável de compras	1 (2%)	Responsável pelas encomendas efectuadas e a sua envolvente de forma a garantir a qualidade destas.
	Técnico de Vendas	1 (2%)	Assegura o atendimento e satisfação dos clientes da loja.
	Fiel de Armazém	1 (2%)	Responsável pelas mercadorias ao nível da arrumação e conservação em armazém e coadjuva o Responsável de Compras e Técnico de Vendas.
TOTAL		4 (8%)	
ADMIN.	Director Administrativo	1 (2%)	Coordena as actividades administrativas e financeiras da empresa e assegura a contabilidade.
	Técnico Administrativo	2 (4%)	Auxilia o Director Administrativo/Financeiro.
TOTAL		3 (6%)	
QUAL.	Director da Qualidade	1 (2%)	Assegura a implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade a todos os níveis.
TÉCNICO	Engenheiro		Responsável pelo planeamento e supervisão da instalação do equipamento eléctrico incluindo execução de orçamentos.
	Director Técnico	2 (4%)	Coordena todas as actividades envolventes com as obras a realizar, resolve os problemas que surjam e garante a satisfação do cliente.
	Encarregado de obra	6 (6%)	Responsável pelo controlo das actividades em obra de acordo com os critérios definidos e cumprimento de regras existentes.
	Electricista	14 (28%)	Responsável pela execução das instalações eléctricas em obra de acordo com os critérios existentes e projecto aprovado.
	Ajudante de Electricista	8 (16%)	Auxilia os colaboradores de categorias superiores, cumprindo todas as ordens emitidas por estes.
	Aprendiz/Estagiário	6 + 3 (18%)	Cumprir as ordens emitidas pelo encarregado de obra e/ou oficial electricista, estando sob orientação permanente.
	Pedreiro	1 (2%)	Tem como principal função a abertura e tapamento de roços, bem como assentamento de caixas electricidade e quadro eléctricos.
	Serralheiro	1 (2%)	Procede à montagem de quadros eléctricos, bem como aplicação de calhas metálicas e caminho de cabos.
TOTAL		42 (84%)	
TOTAL		50 COLABORADORES	

Fonte: Elaboração própria com base no Manual da Qualidade e informações recolhidas na empresa

Pode-se concluir que a maioria dos colaboradores se encontra no departamento técnico, representando 84% do total dos colaboradores.

5.5.2 – Fornecedores

No quadro 8, é possível observar as principais características em relação aos fornecedores, nomeadamente quanto à certificação, formação, representantes, prazos de entrega e número de colaboradores.

Quadro 8 - Características dos fornecedores

Certificação			
Empresas Certificadas		Empresas não certificadas	
28 (43,8%)		36 (56,2%) – ver quadro x	
Nº de dias de formação por ano			
0 dias	1 a 5 dias		Mais de 5 dias
8 (12,5%)	19 (29,7%)		37 (57,8%)
Agentes ou representantes			
Possui Agentes ou representantes		Não possui agentes ou representantes	
28 (43,8%)		36 (56,25%)	
Prazo de entrega usual para produtos			
Menos de 2 dias	Entre 2 e 7 dias		Mais de 7 dias
25 (39%)	27 (42,2%)		12 (18,8%)
Informação de atraso nos prazos de entrega			
Sim		Não	
64 (100%)		0	
Nº de Colaboradores			
< 10 colaboradores	10 a 49 colaboradores	50 a 99 colaboradores	> 100 colaboradores
20 (31,25%)	34 (53,13%)	5 (7,8%)	5 (7,8%)

Ao observar este quadro, podemos concluir que a maioria dos fornecedores não é certificado, no entanto, apenas com uma diferença ligeira em relação ao número de empresas certificadas que representam 43,8% do total de fornecedores. A maioria dos fornecedores (87,5%) tem em atenção a formação do seu pessoal. Dos fornecedores desta empresa, 19 disponibilizam 1 a 5 dias de formação para os seus colaboradores, enquanto 37 disponibiliza mais de 5 dias. Relativamente à disponibilização de agentes ou representantes, apenas 43,8% têm esta característica. A maioria dos fornecedores é rápida na entrega de produtos, demorando entre 2 a 7 dias, 42,2% dos fornecedores e 39% demora menos de 2 dias. Todos os fornecedores responderam que avisam os seus clientes quando não conseguem cumprir o prazo de entrega, o que representa para a empresa X um ponto bastante positivo. Quanto à dimensão da empresa ao nível do número dos seus colaboradores, estas situam-se maioritariamente no intervalo de 10 a 49 colaboradores, representando 53,13% do total. Apenas 5 dos 64 fornecedores têm mais de 100 colaboradores. Pode-se referir assim que a maioria dos fornecedores é de pequena e média dimensão quanto ao número de colaboradores, representando 84,38% até aos 49 colaboradores.

No quadro 9, podem-se observar características específicas das empresas fornecedoras não certificadas.

Quadro 9 - Características específicas de empresas não certificadas

Empresas pensam certificar-se		
Sim		Não
19 (52,78%)		17 (47,22%)
Tempo previsto para certificação para empresas que se pensam certificar		
Menos de 2 anos	Entre 2 e 3 anos	Mais de 3 anos
6 (31,58%)	8 (42,11%)	5 (26,32%)

Dos fornecedores que ainda não se encontram certificados, 19 (52,78%) pensa certificar-se. A maioria, ou seja, 8 empresas, espera certificar-se num período entre 2 e 3 anos e em menos de 2 anos (existem 6 empresas nessa situação). Assim sendo, espera-se que a empresa X, nos próximos 3 anos fique com mais 14 fornecedores certificados, o que dará um total de 42 empresas fornecedoras certificadas, representando assim 65,62% do total dos fornecedores certificados, ou seja uma maioria. Isto mostra que cada vez mais empresas estão a apostar na qualidade através da implementação de sistemas de gestão da qualidade. Este é um aspecto positivo para a empresa X, que ao ter um maior número de fornecedores certificados, pode assim também ela garantir uma maior qualidade ao nível dos produtos e serviços aos seus clientes.

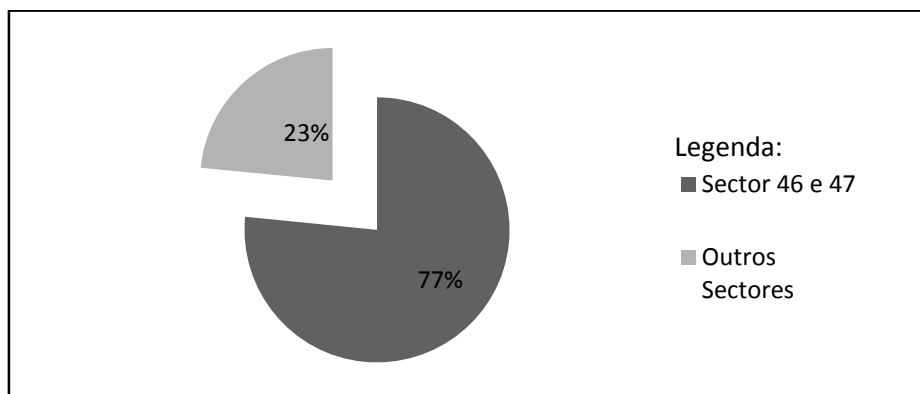
No quadro 10, pode-se observar a distribuição dos fornecedores pelos CAE's e respectivas actividades.

Quadro 10 - CAE e respectiva actividade dos fornecedores

CAE/Actividade	Número/ Porcentagem
20110 - Comercialização Gases Industriais	1 (1,56%)
22210 - Fabricação de chapas, folhas, tubos e perfis de plástico	1 (1,56%)
24450 - Indústria Metalúrgica	1 (1,56%)
25940 - Fabricação de rebites, parafusos e porcas	1 (1,56%)
26110 - Fabricação de componentes electrónicos	2 (3,13%)
27110 - Fabricação de motores, geradores e transformadores eléctricos	2 (3,13%)
27122 - Fabricação de material de distribuição e controlo para instalações eléctricas	2 (3,13%)
27320 - Fabricação de outros fios e cabos eléctricos e electrónicos	1 (1,56%)
28250 - Fabricação de equipamento não doméstico para refrigeração e ventilação	1 (1,56%)
33120 - Reparação e manutenção de máquinas e equipamentos	1 (1,56%)
43210 - Instalação eléctrica	1 (1,56%)
46150 - Agentes do comércio por grosso de mobiliário, artigos para uso doméstico e ferragens	1 (1,56%)
46180 - Agentes especializados do comércio por grosso de outros produtos	2 (3,13%)
46430 - Comércio por grosso de electrodomésticos, aparelhos e rádios e de televisão	13 (20,31%)
46470 - Comércio por grosso de móveis para uso doméstico, carpetes, tapetes e artigos de iluminação	2 (3,13%)
46494 - Outro comércio por grosso de bens de consumo, n.e.	1 (1,56%)
46520 - Comércio por grosso de equipamentos electrónicos, de telecomunicações e suas partes	8 (12,5%)
46610 - Comércio por grosso de máquinas e equipamentos, agrícolas	2 (3,13%)
46620 - Comércio por grosso de máquinas-ferramentas	1 (1,56%)
46690 - Comércio por grosso de outras máquinas e equipamentos	1 (1,56%)
46720 - Comércio por grosso de minérios e de metais	1 (1,56%)
46740 - Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento	2 (3,13%)
46762 - Comércio por grosso de outros bens intermédios n.e.	1 (1,56%)
46900 - Comércio por grosso não especializado	6 (9,38%)
47523 - Comércio a retalho de material de bricolage, equipamento sanitário, ladrilhos e materiais similares, em estabelecimentos especializados	3 (4,69%)
47591 - Comércio a retalho de mobiliário e artigos de iluminação, em estabelecimentos especializados	2 (3,13%)
47784 - Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimento especial	2 (3,13%)
71120 - Actividades de engenharia e técnicas afins	1 (1,56%)
80200 - Actividades relacionadas com sistema de segurança	1 (1,56%)

De forma a entender melhor a distribuição dos fornecedores pela classificação do CAE, apresenta-se a figura 17, onde os mais significativos em termos de maior número foram agrupados no sector 46 e 47 – Comércio por grosso a retalho; reparação de veículos automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico do CAE Rev. 3.

Figura 17 - Distribuição das empresas pelo sector 46 e 47 do CAE Rev. 3 e os restantes



Fonte: Elaboração própria segundo dados recolhidos nos questionários aos fornecedores

Relativamente à distribuição dos fornecedores pelas respectivas actividades, mostra-se uma maioria no sector 46 e 47. Pode-se ainda referir que estes fornecedores neste sector se distribuem maioritariamente pelos CAE 46430 - Comércio por grosso de electrodomésticos, aparelhos e rádios e de televisão, com 20,21%, CAE 46520 - Comércio por grosso de equipamentos electrónicos, de telecomunicações e suas partes com 12,5% e o 46900 - Comércio por grosso não especializado com 9,38%, o que perfaz um total de 42,09% nos 77% deste sector.

Ainda relacionado com estes *stakeholders*, é importante referir que fiz uma análise quanto aos fornecedores principais, tal como já foi referido no capítulo de apresentação da empresa. Os produtos principais para a empresa X, são quadros eléctricos e transformadores, cabos e iluminação. Quando é feito um orçamento, estes são os principais elementos a ter em conta. Os quadros eléctricos são muito importantes na execução de uma obra, devido ao seu potencial perigo perante a segurança das pessoas, sendo a base de toda a instalação eléctrica. A empresa X tem uma base de 5 fornecedores que representam 28,93% das compras dos 74 fornecedores activos. O que tem bastante peso, dado o número elevado de fornecedores. No quadro 11, mostra as características específicas dessas empresas de fornecedores que detêm um valor de compra anual acima dos 100.000€.

Quadro 11 - Fornecedores principais e suas características

CAE	Tipo de produtos	Tamanho	Certificação	% de compras no total de fornecedores
46900	Cabos	41	Sim	12,42%
26110	Transformadores	350	Sim	6,79%
27122	Quadros Eléctricos	32	Sim	5,61%
46520	Iluminação	13	Não	2,25%
46430	Material de iluminação diverso	35	Sim	1,86%
TOTAL				28,93%

Segundo o mapa recapitulativo de 2008, é possível avaliar a importância destes fornecedores dado que em termos de volume de compras, representam 28,93% do total das compras efectuadas.

5.5.3 – Clientes da Loja

Quanto aos clientes da loja, apresenta-se o quadro 12 com as suas características sócio-demográficas.

Quadro 12 - Características sócio-demográficas dos clientes da loja

Tipo de cliente					
Cliente Final		Pequeno Instalador		Empresa/Instituição	
24 (43,6%)		7 (12,7%)		24 (43,6%) – ver quadro x	
Género/Actividade					
Feminino			Masculino		
5 (16,13%)			26 (83,87%)		
Idade dos clientes finais e pequenos instaladores					
< 21 Anos	21 a 30 Anos	31 a 40 Anos	41 a 50 Anos	51 a 60 Anos	> 60 Anos
1 (3,2%)	7 (22,6%)	7 (22,6%)	11 (35,5%)	3 (9,6%)	2 (6,5%)
Qualificação dos clientes finais e pequenos instaladores					
Ensino Básico	2º Ciclo Ensino Básico	3º Ciclo Ensino Básico	Ensino Secundário	Bacharelato/ Licenciatura	
0	7 (22,6%)	5 (16,1%)	13 (41,9%)	6 (19,4%)	

Verifica-se na amostra recolhida que existe um número igual de clientes finais e empresas/instituições que recorrem à loja da empresa X, representando 87,2% dos clientes da loja. Os restantes são pequenos instaladores eléctricos que compram o material para essas instalações da empresa X, o que torna esta empresa fornecedora destes, bem como das empresas/instituições. Dos clientes finais e pequenos instaladores, apenas 16,13% são mulheres, sendo assim, os clientes finais e pequenos instaladores são maioritariamente homens (83,87%). Quanto ao intervalo de idades, estes clientes estão maioritariamente na faixa etária entre 41 e 50 anos, representando 35,5%, seguida das faixas etárias entre 21 a 30 e 31 a 40 com igual peso, o que perfaz um total de 45,2%. Quanto à qualificação destes clientes, pode-se dizer têm uma média de qualificação bastante positiva, dado que o ensino secundário representa 41,9%, seguido do 2º ciclo do ensino básico com 22,6% e de bacharelato/licenciatura com 19,4%. Nenhum dos clientes detém apenas o ensino básico ou qualquer outra qualificação. Este indicador pode revelar por um lado, uma maior facilidade de comunicação com os clientes de forma a perceber as suas necessidades e desejos, no entanto, também pode significar uma maior exigência ao nível dos produtos e serviços.

No quadro 13, podem-se ver as actividades dos clientes da loja que são caracterizados por empresas.

Quadro 13 - Actividades das empresas clientes da loja da empresa X

CAE / Actividade	Número/ Porcentagem
10320 – Fabricação de sumos de frutos e de produtos hortícolas	1 (4,2%)
16230 – Fabricação de outras obras de carpintaria para a construção	1 (4,2%)
23131 – Fabricação de vidro de embalagem	1 (4,2%)
23321 – Fabricação de tijolos	1 (4,2%)
23322 – Fabricação de telhas	1 (4,2%)
23413 – Fabricação de artigos de ornamentação de faiança, porcelana e grés fino	1 (4,2%)
41200 – Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)	1 (4,2%)
43210 – Instalação Eléctrica	2 (8,3%)
45200 – Manutenção e Reparação de veículos automóveis	1 (4,2%)
68322 – Administração de condomínios	2 (8,3%)
84113 – Administração local	3 (12,5%)
84121 – Administração Pública – Actividades de saúde	1 (4,2%)
84250 - Actividades de Protecção Civil	1 (4,2%)
85202 – Ensino Básico (2º Ciclo)	1 (4,2%)
85310 – Ensino Básico (3º Ciclos) e secundário geral	3 (12,5%)
86100 – Actividades dos estabelecimentos de saúde com internamento	1 (4,2%)
88990 – Outras actividades de apoio social sem alojamento, n.e.	1 (4,2%)
93120 – Actividades dos clubes desportivos	1 (4,2%)

Não existe uma maior predominância em nenhuma actividade específica. Estes clientes são empresas que se encontram no concelho onde a empresa X está instalada ou na periferia e que compram o seu material eléctrico na loja da empresa X. No entanto, é de salientar que para além de algumas empresas da indústria, também se encontra nesta lista, escolas, câmaras municipais, um hospital e um centro de saúde que são todos eles clientes regulares desta loja.

5.5.4 – Clientes de Obras

Relativamente aos clientes de obras, as características retiradas foram a sua dimensão quanto ao número de colaboradores (Quadro 14) e o seu CAE e respectiva actividade.

Quadro 14 - N° de colaboradores das empresas clientes de obras

N° de Colaboradores			
< 10 colaboradores	10 a 49 colaboradores	50 a 99 colaboradores	> 100 colaboradores
1 (7,14%)	4 (28,57%)	3 (21,43%)	6 (42,86%)

Do quadro 14 retira-se como conclusão principal que as empresas clientes de obras são na sua maioria empresas de grande dimensão quanto ao número de colaboradores, sendo 42,86% da amostra representada por empresas com mais de 100 colaboradores. No quadro 15, pode-se visualizar os CAE's e respectivas actividades dos clientes das obras.

Quadro 15 - CAE e descrição de actividades dos clientes de obras

CAE / Actividade	Nº de empresas /Percentagem
22292 – Fabricação de outros artigos de plástico, n.e.	2 (14,29%)
23610 - Fabricação de produtos de betão para a construção	1 (7,14%)
25734 – Fabricação de moldes metálicos	1 (7,14%)
28300 - Fabricação de produtos de betão para a construção	1 (7,14%)
41200 - Construção de Edifícios (residenciais e não residenciais)	5 (35,71%)
46731 - Comércio por grosso de madeira em bruto e de produtos derivados	1 (7,14%)
55100 - Hóteis com restaurante	2 (14,29%)
55112 - Pensões com restaurante	1 (7,14%)

Verifica-se, uma maior incidência no CAE 41200 – Construção de Edifícios (residenciais e não residenciais), representando 35,71% das empresas analisadas.

Também nos clientes de obra, esta empresa durante o ano de 2008 teve 9 clientes com vendas superiores a 25000€ que representam 73,97% do total de vendas na totalidade de clientes de obras e loja. Embora fosse interessante comparar as respostas entre os clientes principais e os outros, dado o número muito reduzido de clientes de obra, esta comparação não teria significado estatístico. No entanto, seria interessante analisar apenas 5 desses 9 clientes com vendas facturação superior a 50.000€ e que representam 70,73% da totalidade de clientes, o que se representa bastante significativo. No quadro seguinte podemos ver as características dessas empresas, nomeadamente o CAE e número de colaboradores.

Quadro 16 - Clientes principais e as suas características

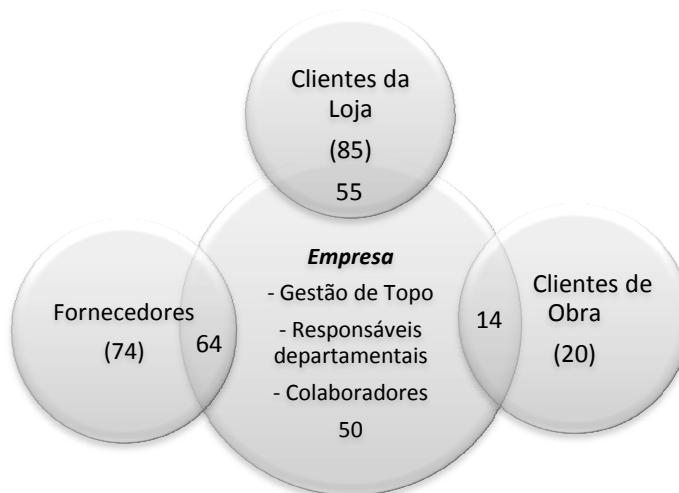
CAE	Nº de colaboradores	% de vendas da totalidade dos clientes
41200	300	33,74%
23610	80	31,23%
46731	174	2,35%
41200	30	1,88%
55112	60	1,53%
TOTAL		73,97%

Estes clientes são muito importantes para a empresa X, dado que representam 73,97% da facturação da empresa X.

5.6 – Esquema de Investigação

Na figura 17, pode-se observar todos os *stakeholders* que foram analisados.

Quadro 17 - *Stakeholders* analisados



Fonte: Elaboração Própria

Dentro da empresa X foram questionados todos os membros organizacionais (50 colaboradores), enquanto fora do seu ambiente interno, foram questionados os clientes que se dividem em clientes da loja e de obra, e os fornecedores. Relativamente aos clientes da loja, no período de aplicação dos questionários (entre Maio e Setembro, inclusive), em 85 clientes que foram à loja, foi possível recolher questionário de 55. De entre 20 clientes de obra, 14 enviaram a sua resposta. Quanto aos fornecedores, de 74 fornecedores activos, responderam 64. Estes questionários foram aplicados para se avaliar a percepção dos diferentes *stakeholders* em relação à empresa X. Apresentam-se os resultados e avaliações no próximo capítulo.

6 – Resultados e Análise de dados

Neste capítulo serão apresentados os dados e resultados obtidos a partir dos questionários aplicados aos diferentes *stakeholders* já mencionados.

Os dados recolhidos foram analisados recorrendo ao tratamento informático dos mesmos através do software estatístico SPSS.

As variáveis de escala ordinal, ou escala de Likert são tradicionalmente classificadas como qualitativas. No entanto, estão também relacionadas com a abordagem quantitativa dado que se tratam os valores numéricos associados às variáveis referidas, ou seja, uma escala métrica (Pestana & Gageiro, 2003).

Excepto nos resultados do questionário ao Gestor de Topo e Responsáveis departamentais, procedeu-se ao cálculo da média. Esta técnica utiliza-se para reduzir o número de dados sem perda significativa de informação (Reis, 1997) e dar sentido a um conjunto complexo e alargado de itens de forma a reduzi-los a um conjunto de factores mais reduzido para permitir uma estrutura subjacente a um dado conjunto de variáveis. Pretende-se, assim, estudar as relações que possam existir entre as variáveis de forma a encontrar factores que exprimem as variáveis iniciais.

Os itens nos quadros seguintes que têm o sinal de negativo no final, representam as afirmações construídas em sentido contrário ao pretendido, as quais têm o intuito de ajudar a controlar a validade das respostas. Salienta-se ainda que quando se refere que as respostas ou a média da das respostas se mostram negativas, é quando estas apresentam uma nota igual ou inferior a 2 e inferior a 2,5, respectivamente.

Apresentam-se de seguida os resultados relativos a todos os questionários aplicados e análise destes, nomeadamente daqueles que se apresentem mais relevantes.

6.1 – Gestão de topo e responsáveis departamentais

Em primeiro lugar, são apresentados os resultados do questionário obtido junto do gestor de topo (G.T.), responsável pelo departamento da qualidade (D.Q.), responsável pelo departamento comercial (D.C.), responsável pelo departamento administrativo (D.A.) e responsáveis pelo departamento técnico (D.T.1 e D.T.2).

No que diz respeito à orientação para o mercado, foram consideradas quatro variáveis: gerar informação, disseminar informação, concepção da resposta e implementação da resposta. Enquanto, em relação à qualidade, foram consideradas vinte e uma variáveis: ênfase da gestão de

topo, conflito interdepartamental, conexão interdepartamental, formalização/centralização, recompensa, comprometimento com a organização, espírito de corpo, liderança, planeamento da qualidade, gestão de recursos humanos, gestão de fornecedores, foco no cliente, gestão de processos, melhoria contínua, aprendizagem, resultado dos clientes, resultado dos colaboradores, resultados para a sociedade, satisfação no trabalho, *empowrment*, e satisfação dos clientes. Estas variáveis são apresentadas nos quadros seguintes.

O quadro 18 apresenta 6 itens referentes à perspectiva da geração da informação na óptica da orientação para o mercado.

Quadro 18 - Orientação para o mercado: Gerar Informação

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Gerar Informação						
GI1 - Reunimo-nos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir quais os produtos/serviços que irão necessitar no futuro	4	3	3	1	4	3
GI2 - Os colaboradores que prestam os serviços interagem directamente com os clientes para informarem-se de que forma os podem servir melhor	4	3	5	2	4	4
GI3 - Somos lentos para detectar as mudanças nas preferências dos nossos clientes relativamente a produtos e serviços (-)	2	1	2	3	1	1
GI4 - Falamos ou questionamos muitas vezes com aqueles que podem influenciar os nossos utilizadores finais (exemplo: distribuidores, fornecedores)	4	5	4	4	4	4
GI5 - Somos lentos para detectar mudanças na nossa indústria (exemplo: competição, tecnologia e regulamentação) (-)	2	1	3	2	1	2
GI6 - Revemos periodicamente os efeitos prováveis das mudanças no nosso ambiente de trabalho (exemplo: regulamentação) nos clientes	3	2	3	2	4	2
Média global dos itens formulados pela positiva	3,75	3,25	3,75	2,25	4	3,25
Média global dos itens formulados pela negativa	2	1	2,5	2,5	1	1,5

Na questão GI1, apenas o D.A. apresenta uma resposta negativa. O que pode justificar esta situação é o facto deste apenas lidar com os clientes ao nível administrativo, o que não revela tanta importância para estar em contacto com o cliente e daí este departamento não se reunir com os clientes. O mesmo acontecerá com a questão GI2, dado que os outros responsáveis, bem como o gestor de topo estão de acordo com este item. Esta empresa não é lenta a detectar mudanças nas preferências dos clientes (GI3), nem na indústria (GI5). Para isso, questionam muitas vezes, por exemplo, os fornecedores (GI4). No entanto, não revêem muitas vezes os efeitos das mudanças de

trabalho nos clientes (GI6). De uma forma geral, a média dos itens formulados pela positiva apresenta um valor médio, devendo a empresa X por isso apostar mais na recolha de dados sobre os clientes e o mercado.

De seguida, no quadro 19, apresenta-se os resultados referentes à perspectiva da disseminação da informação na óptica da orientação para o mercado com base em 5 itens.

Quadro 19 - Orientação para o mercado: Disseminar Informação

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Disseminar informação						
DI1 - Periodicamente circulam documentos (exemplo: relatórios e boletins informativos) que fornecem informação sobre os nossos clientes	3	2	4	2	3	1
DI2 - Quando acontece alguma coisa de importante ao nosso maior cliente ou ao mercado, toda a empresa fica a saber disso num curto espaço de tempo	4	4	5	4	5	5
DI3 - A informação sobre a satisfação dos clientes é divulgada a todos os níveis da empresa de forma regular	4	3	5	2	1	1
DI4 - Existe uma comunicação mínima entre os diferentes departamentos relativamente a alterações de mercado (dinâmica)	3	4	4	2	5	4
DI5 - Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, é lento a alertar os outros departamentos (-)	2	1	1	3	1	2
Média global dos itens formulados pela positiva	3,5	3,25	4,5	2,5	3,5	1,75
Média global dos itens formulados pela negativa	2	1	1	3	1	2

Quanto à questão DI1, parece haver alguma discordância. No entanto, do tempo que foi possível observar a empresa X, verificou-se que a única técnica de recolha de dados sobre os clientes eram dois questionários para os clientes de obra e loja, os quais apenas haviam sido aplicados, mas com uma recolha insignificante aos clientes da loja. Daí, o D.C. ter respondido com uma pontuação superior aos outros respondentes. Quanto ao item DI2, todos concordaram com este, o que mostra haver um grande interesse pelos clientes e principalmente a disseminação dessa informação por toda a empresa. A questão DI3 mostra haver mais informação sobre a satisfação dos clientes da loja, não acontecendo o mesmo com os clientes de obras. Quanto aos itens DI4 e DI5, todos concordam, excepto o D.A. Pode-se concluir que existe menos comunicação entre os outros departamentos com o D.A. do que entre os outros departamentos entre si. No entanto, isto pode dever-se ao facto de este departamento não ter uma ligação directa com os outros departamentos.

Quanto aos itens formulados pela negativa, a empresa apresenta bons resultados. No entanto ao nível dos itens formulados pela positiva existe alguma discordância e apresentam-se valores baixos, nomeadamente 2,5 de média do D.A. e 1,75 do D.T.2. Apenas o D.C. apresenta 4,5 de média global, o que mostra que a disseminação da informação é mais eficaz ao nível do Departamento Comercial.

De seguida, apresenta-se o quadro 20 com os resultados referentes à variável concepção da resposta na vertente de orientação para o mercado.

Quadro 20 - Orientação para o mercado: Concepção da resposta

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Concepção da resposta						
CR1 - Demoramos muito tempo a decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes (-)	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>3</u>
CR2 - Por uma razão ou por outra, temos tendência a ignorar as mudanças nas necessidades dos nossos clientes relativamente a produtos ou serviços (-)	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
CR3 - Revemos periodicamente os esforços do desenvolvimento dos nossos serviços para garantir que eles estão em linha com aquilo que os clientes desejam	4	3	3	2	5	3
CR4 - Os nossos planos de negócio são guiados mais pelo avanço tecnológico do que pela pesquisa de mercado (-)	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>3</u>
Média global dos itens formulados pela positiva	4	3	3	2	5	3
Média global dos itens formulados pela negativa	2,33	2,67	2,67	1,33	1	2,33

Esta empresa é rápida a responder à mudança dos preços dos concorrentes e não ignora as mudanças nas necessidades dos clientes (CR1 e CR2). Deste modo, revêem periodicamente os serviços para satisfazer os clientes (CR3), embora o D.A. discorde com esta afirmação. O D.T. 1 é o técnico responsável pelas obras de maior dimensão da empresa, sendo importante a sua resposta, ao mostrar que se interessa em satisfazer o alvo dos clientes de obras (CR3). De forma global, a questão CR4 mostra que esta empresa dá uma importância equivalente ao avanço tecnológico e à pesquisa de mercado. Embora a resposta do D.A. seja negativa, todos os outros apresentam um valor médio quanto à concepção da resposta. No entanto, a média global dos itens formulados pela negativa, em geral tem uma média demasiado elevada, o que mostra que existem falhas na concepção da resposta.

A seguir apresenta-se o quadro 21 que apresenta os resultados para a variável implementação da resposta da orientação para o mercado em 6 itens.

Quadro 21 - Orientação para o mercado: Implementação da Resposta

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Implementação da resposta						
IR1 - Se o concorrente maior lançar uma campanha intensiva com alvo aos nossos clientes, nós iremos implementar uma resposta imediatamente	4	4	3	2	5	3
IR2 - As actividades dos diferentes departamentos estão todas bem coordenadas	4	4	4	3	5	4
IR3 - As reclamações dos clientes caem em esquecimento nesta empresa (-)	1	2	1	3	1	1
IR4 - Somos rápidos a responder a mudanças significativas na estrutura de preços dos nossos concorrentes	3	4	4	4	3	2
IR5 - Quando verificamos que os nossos clientes estão descontentes com a qualidade dos nossos bens/serviços, tomamos acções correctivas de forma imediata	5	4	5	2	5	5
IR6 - Quando verificamos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para o fazer	3	4	4	4	5	4
Média global dos itens formulados pela positiva	3,8	4	4	3	4,6	3,6
Média global dos itens formulados pela negativa	1	2	1	3	1	1

De uma forma geral, as respostas aos itens IR1 e IR2 mostraram-se positivas, o que mostra que a empresa implementa respostas às campanhas dos concorrentes da empresa e que as actividades dos diferentes departamentos se encontram coordenadas. A empresa tem em consideração as reclamações dos clientes (IR3). Aquando da observação na empresa e do sistema de gestão da qualidade, foi possível verificar a existência de um processo de tratamento de reclamações, onde se oferecem sempre soluções para os clientes da loja. Ao nível das obras, quando aparece uma reclamação do serviço prestado, esta é imediatamente analisada e corrigida a anomalia. Ao nível dos preços, pode-se concluir que nesta empresa é mais fácil responder aos preços ao nível da loja em comparação com os preços das obras (IR4). A empresa tem em conta a qualidade dos bens/serviços, implementando acções correctivas quanto estes não estão conformes e atendem às necessidades dos clientes (IR5 e IR6). Excepto o D.A., todos os outros responsáveis apresentam uma média global dos itens formulados pela positiva bastante elevada para a implementação da resposta.

O quadro 22 apresenta os resultados relativos à ênfase da gestão de topo na vertente da qualidade, com 4 itens.

Quadro 22 - Qualidade: Ênfase da Gestão de Topo

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Ênfase da Gestão de Topo						
EG1 - Digo/A Gestão de Topo diz repetidamente aos colaboradores que a sobrevivência da empresa depende da adaptação às tendências de mercado	5	4	5	3	1	3
EG2 - Digo/A Gestão de Topo diz aos colaboradores para serem sensíveis às actividades dos nossos concorrentes	5	4	5	4	5	4
EG3 - Estou/A Gestão de Topo está sempre a dizer aos colaboradores que devem orientar-se para encontrarem as necessidades futuras dos clientes	4	4	4	3	5	4
EG4 - Na minha opinião/De acordo com a Gestão de Topo, servir os clientes é a coisa mais importante que a empresa faz	5	4	5	3	5	5
Média global dos itens formulados pela positiva	4,75	4	4,75	3,25	4	4

Os resultados desta variável mostram uma concordância geral sobre a ênfase da gestão de topo relativamente às tendências de mercado, nomeadamente concorrentes e clientes. Apenas no item EG1, o D.T.1 não está de acordo, o que poderá ter sido por alguma razão em concreto. No entanto, atribui cotação máxima às outras questões.

Apresenta-se de seguida o quadro 24 com os resultados relativamente ao conflito interdepartamental, através de 4 itens.

Quadro 23 - Qualidade: Conflito Interdepartamental

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Conflito Interdepartamental						
CI1 - Quando membros de vários departamentos estão juntos, a tensão frequentemente é alta (-)	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>
CI2 - As pessoas num departamento geralmente não gostam de interagir com as de outros departamentos (-)	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
CI3 - Os objectivos de cada departamento estão em harmonia uns com os outros	3	4	5	3	3	5
CI4 - Não existe ou existe um pequeno conflito entre departamentos nesta empresa	3	3	4	4	4	5
Média global dos itens formulados pela positiva	3	3,5	4,5	3,5	3,5	5
Média global dos itens formulados pela negativa	2	2	2	2	2	1,5

Embora as pessoas de diferentes departamentos nesta empresa interajam bem uns com os outros, apenas o G.T. tem uma opinião diferente (CI2). No entanto, quando estas estão juntos,

existe algum tipo de tensão (CI1). Em contrapartida, os objectivos são os adequados (CI3) e não existe conflito (CI4), o que indica, tal como a média global mostra, que a existência de conflito interdepartamental é mínima.

De seguida, apresenta-se o quadro 24, com os resultados da variável conexão interdepartamental, através de 4 itens.

Quadro 24 - Qualidade: Conexão Interdepartamental

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Conexão Interdepartamental						
CN1 - Os colaboradores dos diferentes departamentos sentem-se confortáveis a chamar os outros quando surgem necessidades	3	5	5	3	5	5
CN2 - Os responsáveis de cada departamento desencorajam os colaboradores/Desencorajo os que trabalham comigo a discutir assuntos com aqueles que não são imediatamente seus superiores ou subordinados (-)	2	1	1	3	1	2
CN3 - A comunicação de um departamento para outro é feita através de canais adequados	3	3	3	2	3	5
CN4 - Os responsáveis de cada departamento desencorajam os colaboradores/Encorajo os que trabalham comigo a discutir os problemas da qualidade	3	4	4	3	5	4
Média global dos itens formulados pela positiva	3	4	4	2,67	4,33	4,67
Média global dos itens formulados pela negativa	2	1	1	3	1	2

Em relação ao item CN1, todos os inquiridos, excepto o G.T. e o D.A., deram a pontuação máxima, o que indica que o D.C., D.Q. e D.T. se sentem confortáveis a interagir uns com os outros quando surgem necessidades. O facto de o D.A. ter respondido com 3 a este e ao item CN3, pode ser pelo facto de este departamento estar mais afastado dos outros em termos de distância. Existe uma relação positiva na discussão de assuntos entre todos os colaboradores e sobre a qualidade (CN2 e CN4). Esta variável apresenta, na sua globalidade, uma média bastante positiva, o que mostra a existência de uma boa conexão interdepartamental nesta empresa.

No quadro 25 são apresentados 2 itens referentes à variável Formalização/Centralização.

Quadro 25 - Qualidade: Formalização/Centralização

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Formalização/Centralização						
FC1 - As pessoas aqui sentem-se como se estivessem a ser observadas constantemente para ver se cumprem as regras (-)	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>1</u>
FC2 - Uma pessoa que queira tomar a sua própria decisão será desencorajada rapidamente (-)	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>1</u>
Média global dos itens formulados pela positiva	2,5	2	3	2,5	3,5	1

Deste quadro, podemos concluir que existe alguma formalização/centralização. Devendo-se por isso, dar mais confiança e responsabilidade a todos os colaboradores, bem como facilitar algumas tomadas de decisão por parte destes, ou pelos menos, dar oportunidade a que todos possam dar a sua opinião e esta ser discutida. O D.Q. teve uma média global negativa e muito baixa, o que mostra que não considera que as pessoas sejam observadas ou que não possam tomar as suas próprias acções, bem como o D.T.2. Este último pode ter dado estas respostas por considerar que nas suas obras, confia nos seus colaboradores e permite que estes tomem algumas decisões, enquanto o D.T.1, já não permitirá aos colaboradores das suas obras que tomem as suas próprias decisões e poderá ter a sensação que estes se sentem observados. O D.A. e o D.T.1 também poderão sentir que não podem tomar as suas próprias decisões por parte do G.T.

O quadro 26, apresenta 4 itens referentes à perspectiva da recompensa na vertente da qualidade.

Quadro 26 - Qualidade: Recompensa

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Recompensa						
R1 - Não importa em que departamento se está, as pessoas nesta empresa reconhecem que devem ser sensíveis ao comportamento competitivo	4	4	5	4	4	5
R2 - Nesta empresa, sempre que os esforços são bem sucedidos são recompensados com elogios (verbais)	4	3	4	1	1	3
R3 - Nesta empresa, sempre que os esforços são bem sucedidos são recompensados com prémios	4	2	3	1	1	1
R4 - O desempenho do pessoal de venda nesta empresa é medido pela força da relação que constroem com os clientes	4	3	5	3	3	3
Média global dos itens formulados pela positiva	4	3,25	4,25	2,25	2,25	3

Existe uma concordância global quanto ao facto de os colaboradores da empresa reconhecerem que têm de ser sensíveis ao comportamento competitivo (R1), o que mostra que reconhecem que é preciso tentarem ser melhores que os concorrentes. Era de esperar que neste caso, as respostas dos responsáveis departamentais aos itens R2 e R3 fossem diferentes do G.T. Portanto, mostra-se necessário definir concretamente um sistema de recompensas, de forma a motivar os colaboradores, tanto a nível verbal, como prémios. Existem duas médias globais com valores negativos, mas deve-se ter em consideração que as outras, olhando apenas para as questões R2 e R3, também se apresentam muito baixas.

Apresenta-se de seguida o quadro 27, com a variável comprometimento com a organização relacionada com a qualidade que inclui 5 itens.

Quadro 27 - Qualidade: Comprometimento com a organização

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Comprometimento com a organização						
CO1 - Os colaboradores sentem como se o seu futuro esteja intimamente ligado a esta empresa	5	4	5	1	4	4
CO2 - Os colaboradores têm prazer em fazer sacrifícios pessoais se isso for importante para o bem-estar da empresa	5	3	5	2	5	4
CO3 - Os laços entre esta empresa e os seus colaboradores são fracos (-)	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>1</u>
CO4 - Em geral, os colaboradores estão orgulhosos por trabalhar nesta empresa	4	3	3	4	3	5
CO5 - Está claro que os colaboradores são muito dedicados a esta empresa	4	4	4	3	5	5
Média global dos itens formulados pela positiva	4,5	3,5	4,25	2,5	4,25	4,5
Média global dos itens formulados pela negativa	2	2	2	3	3	1

Na questão CO1, apenas o D.A. respondeu que os colaboradores não sentem que o seu futuro esteja intimamente ligado a esta empresa, provavelmente pelo facto de ele próprio não sentir, dado que todos os outros responderam de forma afirmativa, assim como para a questão CO2. No geral, todos concordaram que os laços entre a empresa e os colaboradores não são fracos (CO3). Os itens CO4 e CO5 apresentaram muito bons resultados, o que vem mostrar com a média global dos itens formulados pela positiva que o comprometimento dos colaboradores com a organização é forte.

Apresenta-se de seguida o quadro 28, com 4 itens referentes à variável Espírito de corpo.

Quadro 28 - Qualidade: Espírito de corpo

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Espírito de corpo						
EC1 - As pessoas nesta empresa estão verdadeiramente preocupadas acerca das necessidades e problemas uns dos outros	3	4	3	2	5	4
EC2 - Trabalhar para esta empresa é como fazer parte de uma grande família/conjunto	3	3	5	3	5	5
EC3 - Esta empresa tem falta de “Espírito de Equipa” (-)	<u>2</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
EC4 - As pessoas nesta empresa vêm-se a elas próprias como indivíduos independentes que têm de tolerar os que o rodeiam (-)	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
Média global dos itens formulados pela positiva	3	3,5	4	2,5	5	4,5
Média global dos itens formulados pela negativa	2,5	2	2	3,5	2,5	2

Excepto o D.A., todos os outros deram uma resposta mais significativa em relação aos itens EC1 e EC2, o que significa que estão preocupados com as necessidades e problemas dos outros e sentem como se fizessem parte de uma família. Posteriormente, foram analisadas as médias das diferentes variáveis para correlacioná-las e perceber a diferença nas respostas entre departamentos. Quanto ao item EC3, mais uma vez, apenas o D.A. discordou dos outros responsáveis e do G.T. No item EC4, estão todos de acordo de uma forma geral. Analisando a média global dos itens formulados pela positiva e tendo também em consideração a média global dos itens formulados pela negativa, esta é bastante positiva no D.C., D.T.1 e D.T.2.

Apresenta-se no quadro 29, a variável liderança, através de 13 itens.

Quadro 29 - Qualidade: Liderança

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Liderança						
L1 - Dirijo/A Gestão de Topo dirige activamente o programa de gestão da qualidade	3	2	2	1	1	2
L2 - Os responsáveis de cada departamento comunicam/ Comunico activamente o meu comprometimento pela Qualidade aos colaboradores	4	2	3	2	2	2
L3 - Nesta empresa os colaboradores são encorajados a ajudar a implementar mudanças na organização	4	2	3	2	1	2
L4 - Os responsáveis de cada departamento permitem aos colaboradores tomarem as suas próprias decisões	3	4	3	3	2	2
L5 - Assumo/A Gestão de Topo assumiu a responsabilidade para iniciar e manter os objectivos da qualidade total e a cultura	4	3	4	2	1	4
L6 - A minha visão/A visão da Gestão de Topo e o comprometimento para a Gestão pela Qualidade Total são comunicados continuamente para todos os colaboradores	4	2	3	2	1	2
L7 - A política e estratégia para a nossa organização são baseadas no conceito pela qualidade total	4	3	3	2	2	3
L8 - Criei/A Gestão de Topo criou sistemas de recompensa credíveis que reconhecem os colaboradores e responsáveis de cada departamento pelas suas realizações da qualidade	3	3	3	1	1	1
L9 - As mudanças de política necessárias foram feitas para encorajar a participação dos colaboradores e envolvimento no processo de Gestão pela Qualidade Total	3	3	4	3	1	1
L10 - Estou envolvido/A Gestão de Topo está envolvida na revisão do progresso rumo à qualidade total	4	3	3	2	1	3
L11 - Despendo/A Gestão de Topo despende uma proporção de tempo significativa para as questões da qualidade	3	2	3	2	1	1
L12 - Forneço/A Gestão de Topo fornece fundos necessários para equipamento	3	4	4	4	2	3
L13 - Forneço/A Gestão de Topo fornece fundos necessários para o treino dos colaboradores para as técnicas essenciais da Gestão pela Qualidade Total	3	2	4	2	1	3
Média global dos itens formulados pela positiva	3,46	2,69	3,38	2,15	1,31	2,23

Com a questão L1 e L2 fica-se a perceber que o G.T. e os responsáveis departamentais não dirigem/comunicam activamente o programa de gestão da qualidade, indo contra o princípio da

liderança. Outro aspecto importante é que os responsáveis departamentais não consideram que os colaboradores sejam motivados a implementar mudança, o que mostra que esta empresa é de difícil mudança (L3). Apenas o D.Q. respondeu de forma mais positiva com o item L4. De salientar que o D.A., D.T.1 e D.T.2 discordaram completamente com a afirmação L8, o que se pode correlacionar com a questão R2 e R3, no sentido de mostrar que não existe um sistema de recompensas credível e de conhecimento dos colaboradores. De forma global, conclui-se que o Gestor de Topo necessita de participar mais activamente, bem como aumentar o seu comprometimento pela GQT, de forma a aumentar também o envolvimento dos responsáveis departamentais e consequentemente de todos os colaboradores.

No quadro 30, encontram-se os resultados relativamente ao planeamento da qualidade por parte da gestão de topo, que inclui 3 itens.

Quadro 30 - Qualidade: Planeamento da qualidade

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Planeamento da qualidade						
PQ1 - Defino/A Gestão de Topo define os objectivos para os responsáveis de cada departamento	3	2	4	4	1	2
PQ2 - Defino/A Gestão de Topo define objectivos para todos os colaboradores	3	3	4	3	1	1
PQ3 - Comunico/A Gestão de Topo comunica a sua estratégia e objectivos para todo o pessoal	4	3	3	1	1	1
Média global dos itens formulados pela positiva	3,33	2,67	3,67	2,67	1	1,33

Com o item PQ1 percebe-se que os objectivos que estão definidos, são essencialmente para o Departamento Comercial e para o Departamento Administrativo, havendo falhas para o Departamento da Qualidade e para o Departamento Técnico, assim como os objectivos (PQ2). De forma geral, os objectivos existentes não são comunicados. Através da média global verifica-se que o planeamento da qualidade tem maior implicância no Departamento Comercial e que é necessário fazer esforços maiores, principalmente no Departamento Técnico.

No quadro 31, apresentam-se os resultados da variável da Gestão de Recursos Humanos na óptica da qualidade com 4 itens.

Quadro 31 - Qualidade: Gestão de Recursos Humanos

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Gestão de Recursos Humanos						
GRH1 - Os responsáveis de cada departamento são treinados nos princípios da qualidade	4	2	3	2	2	4
GRH2 - Os colaboradores são treinados em trabalho de equipa	4	3	4	2	3	4
GRH3 - O desempenho dos colaboradores é medido e reconhecido de forma a suportar os programas de qualidade	4	2	4	2	1	3
GRH4 - Existe comunicação em todos os sentidos entre todo o pessoal	4	4	3	3	3	5
Média global dos itens formulados pela positiva	4	2,75	3,5	2,25	2,25	4

Neste quadro, o que mais se salienta, é o facto de no item GRH3, o D.C. ter uma resposta bastante diferente dos seus colegas, o que poderá mostrar que este reconhece os colaboradores do D.C., mais que nos outros departamentos. De uma forma geral, a comunicação existe entre todos os membros da organização (GRH4). A Gestão de Recursos Humanos terá de ter uma maior atenção, dado que na média global apresenta alguns valores de respostas muito baixos, nomeadamente no D.Q., D.A. e D.T.1.

De seguida, analisa-se os resultados da Gestão de Fornecedores na óptica da qualidade no quadro 32, através de 3 itens.

Quadro 32 - Qualidade: Gestão de Fornecedores

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Gestão de fornecedores						
GF1 - Damos grande importância ao contacto com os fornecedores	4	4	5	3	3	5
GF2 - São impostas exigências aos fornecedores a fim de encontrar especificações de qualidade	4	4	5	2	2	4
GF3 - Encorajo/A Gestão de Topo encoraja o uso de poucos fornecedores, dando ênfase à qualidade preferivelmente ao preço	4	2	4	3	2	3
Média global dos itens formulados pela positiva	4	3,33	4,67	2,67	2,33	4

Neste quadro, o D.C. será a pessoa que mais informação tem sobre os fornecedores e a forma como são tratados. Durante a observação na empresa, este mostrou o procedimento em relação aos fornecedores, em que é feito um processo de avaliação. O primeiro passo é a resposta a um questionário, ao qual é atribuída uma nota e inserida no software de gestão. A partir daí, todas as encomendas serão avaliadas, às quais é atribuída uma nota e inserida também no software de forma a calcular uma média. Essas avaliações incidem na qualidade do material, o estado em que

este chega às instalações da empresa e muito importante para esta empresa é o prazo de entrega. Deste modo, considera-se que existem especificações para os fornecedores existentes e daí a resposta do D.C. e do D.Q. a esta questão, que lidam de mais perto com esta situação. Este procedimento deveria ser comunicado aos outros departamentos, para um conhecimento geral por parte de todos. O D.T.2 provavelmente acha que se deveriam ser impostas mais exigências aos fornecedores. Quanto ao contacto com os fornecedores, pelo que foi possível perceber pelo tempo que se observou na empresa, há alguns deles que por vezes vêm até à loja mostrar os novos produtos e outros reúnem-se por vezes no Departamento Técnico para perceber as necessidades e exigências de materiais para as obras. Pelo item GF3, percebe-se que nesta empresa ainda se dá uma importância relativa ao preço em relação à qualidade. A média global, excepto no D.T.1 é positiva e elevada no D.C.

No quadro 33, apresentam-se 3 itens acerca da variável foco no cliente, um princípio partilhado fortemente tanto na literatura de orientação para o mercado, como na literatura de marketing.

Quadro 33 - Qualidade: Foco no cliente

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Foco no cliente						
F1 - Damos grande importância ao contacto com os clientes	5	5	4	2	5	5
F2 - Os requisitos dos clientes são usados como base para a qualidade	5	4	3	2	5	3
F3 - Os responsáveis de cada departamento apoiam as actividades que melhoram a satisfação do cliente	4	4	5	3	4	4
Média global dos itens formulados pela positiva	4,67	4,33	4	2,33	4	4

Neste quadro pode-se concluir que excepto na opinião do D.A., é dada uma forte importância ao cliente. Na loja, os clientes consideram que têm uma boa relação com os vendedores, como se pode ver mais à frente. Em relação às obras, o D.T.1 e D.T.2 referiram através de conversas informais que estão muitas vezes em contacto com os clientes e realizam muitas reuniões com o objectivo de recolher os requisitos dos clientes para prestar um serviço melhor. Mostra-se assim a grande importância que dão ao contacto com os clientes (F1). Mais uma vez, apenas o D.A. apresenta uma média global com valor negativo.

No quadro 34, apresentam-se os resultados da gestão de processos na óptica da qualidade, através de 3 itens.

Quadro 34 - Qualidade: Gestão de Processos

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Gestão de processos						
GP1 - Na empresa verifica-se um controlo contínuo e melhoria dos processos chave	4	3	4	2	1	4
GP2 - Na empresa a prevenção de erros dos produtos e serviços é uma prática forte desta organização	3	3	3	3	3	4
GP3 - Os colaboradores envolvidos nos diferentes processos e serviços sabem como avaliá-los	3	2	4	2	2	3
Média global dos itens formulados pela positiva	3,33	2,67	3,67	2,33	2	3,67

Neste quadro salienta-se o facto de o D.A. e D.T.1 considerarem que não existe um grande controlo contínuo e melhoria dos processo-chave, ao contrário do D.C.1 e D.C.2. Pelo que foi possível observar na empresa, deve-se ao facto de a implementação do sistema de gestão da qualidade estar a ter uma maior incidência no Departamento Comercial e nas obras de menor dimensão que são orientadas pelo D.T.2. Outro ponto fraco neste item é que à excepção do D.C., todos consideram que não existe um grande envolvimento dos colaboradores nos processos, nomeadamente em como avaliá-los.

O quadro 35, apresenta 1 item referente à melhoria contínua na óptica da qualidade.

Quadro 35 - Qualidade: Melhoria Contínua

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Melhoria contínua						
MC1 - São usadas estruturas organizacionais específicas (trabalho em equipa) para suportar a melhoria da qualidade	3	3	5	3	2	5

Para uma empresa que está a implementar um processo de gestão da qualidade, a melhoria contínua não está a mostrar uma grande ênfase ao nível de toda a organização, mostrando apenas incidência maior na resposta do D.C. e do D.T.2.

O quadro 36, apresenta os resultados de 2 itens relativos à aprendizagem.

Quadro 36 - Qualidade: Aprendizagem

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Aprendizagem						
A1 - A maioria dos colaboradores possui conhecimento suficiente dos aspectos básicos do sector	4	4	4	3	2	5
A2 - A maioria dos colaboradores compreende os processos básicos usados para criar os serviços	4	3	4	2	2	4
Média global dos itens formulados pela positiva	4	3,5	4	2,5	2	4,5

Ao contrário do D.T.2, o D.T.1, no item 1, referiu que a maioria dos colaboradores não possui aspectos básicos sobre o sector. Através de uma conversa informal com o D.T.1, este referiu que houve um período que necessitaram de mais colaboradores dado o aumento temporário de trabalho e que houve uma grande dificuldade em conseguir pessoas qualificadas no sector eléctrico e por isso, contrataram colaboradores para a função de aprendizes. Os colaboradores do Departamento Comercial, são colaboradores que já estão na empresa há vários anos.

Apresenta-se, no quadro 37, uma variável muito importante que é o resultado dos clientes na óptica da qualidade.

Quadro 37 - Qualidade: Resultado dos clientes

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Resultado dos clientes						
RC1 - Esta empresa não está preocupada com a reunião de informação acerca dos seus clientes de forma a medir a sua satisfação (-)	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
RC2 - Nesta empresa a satisfação dos clientes é uma preocupação crescente	5	2	5	4	4	5
RC3 - Esta empresa tem implementado um processo para ouvir e resolver as reclamações dos clientes	4	3	5	3	3	5
Média global dos itens formulados pela positiva	4,5	2,5	5	3,5	3,5	5
Média global dos itens formulados pela negativa	2	2	3	4	2	1

Mais uma vez, excepto o D.A., todos concordaram com o item RC1. O D.C. também respondeu com a escala 3, dado que com os clientes da loja, apenas há o contacto com o cliente no momento da venda, não se recolhendo informação sobre as preferências destes. No entanto, salienta-se, que tendo a empresa clientes repetidos, o pessoal de venda poderia fazer esforços no sentido de juntar informação sobre a preferência destes e por exemplo, registar na ficha do cliente. De forma geral todos concordaram com os itens RC2 e RC3. A média global dos itens formulados

pela positiva apresenta resultados bastante positivos. O D.Q. terá apenas 2,5 de média global positiva, pelo facto de ser mais exigente a este nível.

De seguida, no quadro 38, apresentam-se 2 itens referentes à variável resultados dos colaboradores na óptica da qualidade. Embora a ISO 9001, não considerar este princípio, estes também podem ser considerados como clientes internos, mostrando assim a importância dos seus resultados.

Quadro 38 - Qualidade: Resultados dos colaboradores

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Resultados para os colaboradores						
RCB1 - Esta empresa recolhe informação relevante dos colaboradores para medir a sua satisfação	3	3	4	2	2	3
RCB2 - Nesta empresa a satisfação dos colaboradores é uma preocupação crescente	4	4	5	2	3	4
Média global dos itens formulados pela positiva	3,5	3,5	4,5	2	2,5	3,5

Analisando a média global, mostra-se que a preocupação com a satisfação dos colaboradores é maior no Departamento Comercial, devendo-se assim, questionar e dar uma maior atenção a todos os colaboradores que se mostram essenciais para atingir a G.Q.T.

Apresenta-se no quadro 39, os resultados através de 2 itens acerca da variável resultados da sociedade.

Quadro 39 - Qualidade: Resultados para a sociedade

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Resultados para a sociedade						
RS1 - As políticas são desenvolvidas para reduzir e prevenir os riscos de saúde e segurança	4	4	4	4	5	5
RS2 - As políticas são desenvolvidas para proteger o ambiente	4	3	3	3	3	2
Média global dos itens formulados pela positiva	4	3,5	3,5	3,5	4	3,5

Todos os respondentes, concordaram com o item RS1, em como a empresa se preocupa com a saúde e segurança dos seus colaboradores. Quanto ao item D.T.2, a média de respostas não se apresenta muito elevada. Isto poderá dever-se ao facto de não existir tratamento ainda para todo o tipo de lâmpadas usadas, embora já exista uma taxa de *ecovalor* para todo o tipo de lâmpadas. Esta informação foi recolhida durante uma das conversas informais com o D.T.2.

Para complementar a variável satisfação dos colaboradores, apresenta-se o quadro 40, com os resultados de 4 itens acerca da variável satisfação no trabalho.

Quadro 40 - Qualidade: Satisfação no trabalho

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Satisfação no trabalho						
ST1 - Nesta empresa existe oportunidades de promoção e carreira	4	3	5	1	3	3
ST2 - Nesta empresa existe um bom ambiente de trabalho relativamente à ergonomia	4	4	5	4	5	3
ST3 - Nesta empresa há envolvimento do pessoal no processo da qualidade total	4	3	5	2	2	3
ST4 - Nesta empresa existe treino para trabalhar pela Gestão pela Qualidade Total (trabalho em grupo, ver falhas e erros, prevenção)	4	3	5	2	1	2
Média global dos itens formulados pela positiva	4	3,25	5	2,25	2,75	2,75

Excepto o D.A., todos os respondentes consideraram que existem oportunidades de promoção e carreira (ST1). Esta resposta negativa por parte do D.A., pode-se dever ao facto de esta empresa por ser uma PME, não existir grande oportunidade para algumas funções de promoção e carreira. Todos concordaram quanto ao item ST2. Relativamente às respostas ao item ST3, mais uma vez, mostra haver melhores resultados no processo da qualidade relativamente ao Departamento Técnico, assim como na questão ST4. Deve-se apostar mais no treino pela Qualidade Total, nomeadamente no próprio Departamento da Qualidade, no Departamento Administrativo e Técnico.

De seguida, no quadro 40, apresenta-se os resultados da variável Empowrment com 6 itens. Esta variável indica a delegação de poderes na tomada de decisões. As questões E4, E5 e E6 apenas se encontram nos questionários aos responsáveis dos departamentos.

Quadro 41 - Qualidade: *Empowrment*

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
<i>Empowrment</i>						
E1 - Os colaboradores têm a autoridade necessária para resolver problemas dos clientes relacionados com a qualidade	4	3	5	3	2	4
E2 - Os colaboradores estão envolvidos activamente na definição da missão da qualidade e objectivos	4	3	5	2	2	4
E3 - Considero crítica (fundamental) a participação dos colaboradores para a melhoria do nosso processo de qualidade total	4	4	5	2	5	5
E4 - Sinto-me envolvido na definição dos objectivos da qualidade	N/A	4	4	3	3	5
E5 - Esta empresa incentiva-me a dar ideias e opiniões sobre como melhorar a qualidade	N/A	4	5	3	2	4
E6 - Esta empresa incentiva-me a ter iniciativas de forma a prevenir falhas que ponham em risco a qualidade	N/A	4	5	3	2	4
Média global dos itens formulados pela positiva	4	3,67	4,83	2,67	2,67	4,33

Neste quadro salienta-se o facto de o D.T.1 ter discordado no item E1. Isto pode dever-se ao facto de como as obras ao nível da electricidade se tratarem de grande responsabilidade, este prefere não delegar a responsabilidade de resolução de problemas. É necessário um maior envolvimento do Departamento Administrativo e Técnico na definição e missão da qualidade e objectivos (E2). No entanto, salienta-se que este é o departamento menos envolvido no sistema de gestão da qualidade pelo facto de não interagir com os clientes, nem com os fornecedores. Aqui é feito apenas trabalho administrativo. Também por esse motivo, não considera crítico o seu envolvimento e deste departamento a participação neste processo. Apenas o D.T.2 não concordou com as questões E5 e E6. Observando a média global, é possível afirmar que deve haver melhorias relativamente ao *empowrment* no departamento administrativo, dado que todos os departamentos são importantes na implementação de um SGQ e no Departamento Técnico, nomeadamente na parte que concerne ao D.T.1.

Os próximos resultados a serem apresentados referem-se à variável satisfação dos clientes, que se considera essencial para o desempenho da organização (Quadro 42).

Quadro 42 - Qualidade: Satisfação dos clientes

ITENS	Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
	G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Satisfação dos clientes						
SC1 - Nesta empresa o procedimento de tratamento de reclamações é adequado	4	4	5	3	3	5
SC2 - Nesta empresa a preocupação com os problemas dos clientes é elevada	5	4	5	3	3	5
SC3 - Nesta empresa há uma preocupação de resolução na hora de reclamações dos clientes	5	4	4	2	3	5
SC4 - Esta empresa tem capacidade para prestar uma atenção personalizada aos nossos clientes	5	4	5	4	4	5
Média global dos itens formulados pela positiva	4,75	4	4,75	3	3,25	5

Nos resultados desta variável, não existe grande variação nas respostas, podendo-se afirmar que tem uma média global favorável. No entanto, dado que deve haver sempre uma melhoria contínua dos processos e a satisfação do cliente mostra-se essencial, devia-se observar quais as alterações a fazer, nomeadamente ao nível das reclamações.

Mais à frente, no sub-capítulo 6.6, é possível observar uma análise global referente aos resultados das variáveis do questionário ao Gestor de Topo e Responsáveis Departamentais.

6.2 – Colaboradores

Neste sub-capítulo, são apresentados os resultados e análise dos questionários aplicados aos restantes colaboradores da empresa, para além do gestor de topo e responsáveis departamentais. São apresentadas 9 variáveis da qualidade: formalização/centralização, comprometimento organizacional, espírito de corpo, recompensas, *empowrment*, satisfação dos clientes, satisfação no trabalho, saúde e segurança no trabalho e gestão de recursos humanos.

No quadro 43, apresenta-se os resultados da variável formalização/centralização, através de 6 itens.

Quadro 43 - Estatística descritiva – Qualidade: Formalização/Centralização

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Formalização/Centralização							
FC1 - Sinto que sou o meu próprio patrão em alguns assuntos	2,5	1,05	15,9	36,4	31,8	11,4	4,5
FC2 - Posso tomar as minhas próprias decisões sem a verificação de mais ninguém	2,5	0,98	15,9	34,1	36,4	11,4	2,3
FC3 - Sinto como se estivesse a ser observado constantemente para ver se obedeco às regras (-)	<u>2,9</u>	1,15	9,1	29,5	31,8	18,2	11,4
FC4 - Posso tomar pequenas acções até que um supervisor aprove a decisão	3,2	1,18	11,4	13,6	27,3	36,4	11,4
FC5 - Se eu quiser tomar a minha própria decisão, serei desencorajado rapidamente (-)	<u>2,8</u>	0,95	4,5	36,4	40,9	11,4	6,8
FC6 - Tenho sempre de perguntar ao meu superior antes de fazer qualquer coisa (-)	<u>3,3</u>	1,06	4,5	20,5	31,8	31,8	11,4
Média global dos itens formulados pela positiva	2,73						
Média global dos itens formulados pela negativa	3						

No item FC1, a media é de 2,5, e a maior percentagem de respostas situa-se na escala 2, o que mostra que a maioria não se sente o seu próprio patrão. Esta resposta seria de esperar porque é o questionário aplicado aos colaboradores de cargos inferiores, com menos responsabilidades. No entanto, a questão FC2, para além de apresentar a mesma média, tem um desvio padrão ligeiramente menor, o que mostra menos variação nas respostas. A maioria dos colaboradores no item FC3 respondeu com a escala 3, o que mostrará que está numa posição intermédia, nem se sente muito observado, mas também não considera que exista grande confiança no seu trabalho. Em relação aos outros itens, o FC4, apresenta uma média ligeiramente superior, mas um desvio padrão também superior, o que mostra uma grande variação nas respostas, tal como se pode verificar na percentagem de respostas. Esta variação pode-se dever ao facto de por exemplo, os encarregados de obra e os electricistas terem liberdades diferentes para tais acções. O mesmo acontece com a questão FC5 e FC6.

De seguida, no quadro 44, apresenta-se os resultados da variável Comprometimento Organizacional, com 5 itens.

Quadro 44 - Estatística descritiva – Qualidade: Comprometimento Organizacional

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Comprometimento Organizacional							
CO1 - Sinto que o meu futuro está intimamente ligado a esta empresa	3,3	0,92	2,3	15,9	43,2	29,5	9,1
CO2 - Tenho prazer em fazer sacrifícios pessoais se isso for importante para o bem-estar da empresa	3,8	0,94	2,3	6,8	22,7	47,7	20,5
CO3 - Os laços entre esta empresa e os seus colaboradores são fracos (-)	<u>2,8</u>	0,9	6,8	29,5	43,2	18,2	2,3
CO4 - Estou orgulhoso por trabalhar nesta empresa	3,5	0,88	2,3	4,5	47,7	31,8	13,6
CO5 - Sou muito dedicado a esta empresa	3,9	0,75	-	-	34,1	43,2	22,7
Média global dos itens formulados pela positiva	3,63						
Média global dos itens formulados pela negativa	2,8						

Neste quadro, pode-se visualizar pela média global que os colaboradores são comprometidos com a organização. No entanto, devia-se descobrir porque razão os colaboradores na questão CO1, CO3 e CO4 responderam maioritariamente na escala 3. É importante que na questão CO3, apenas 2,3% tenham considerado que existem laços fracos entre estes e a empresa. No entanto, seria interessante elaborar um objectivo de forma a tornar este valor em zero, tomando acções para tal. Pela média global, mostra-se que existe comprometimento organizacional por parte dos colaboradores.

O quadro 45, apresenta 2 itens referentes à variável Espírito de Corpo.

Quadro 45 - Estatística descritiva – Qualidade: Espírito de Corpo

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Espírito de Corpo							
EC1 - Preocupo-me verdadeiramente com as necessidades e problemas dos meus colegas de trabalho	3,8	0,83	2,3	-	29,5	47,7	20,5
EC2 - Sinto que trabalhar para esta empresa é como fazer parte de uma grande família/conjunto	3,4	1,06	6,8	11,4	31,8	38,6	11,4
Média global dos itens formulados pela positiva	3,6						

Esta variável apresenta uma média satisfatória e a maioria das respostas nas duas questões apresentam-se na resposta 4, seguidas da 3 e da 5. Apenas uma minoria respondeu negativamente.

De seguida apresenta-se os resultados de 3 itens referentes à variável recompensas, no quadro 46.

Quadro 46 - Estatística descritiva – Qualidade: Recompensas

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Recompensas							
R1 - Sinto que se fizer esforços sou recompensado	3,2	0,92	4,5	15,9	40,9	34,1	4,5
R2 - Se fizer esforços sinto que sou recompensado com elogios	2,7	1,12	15,9	29,5	29,5	20,5	4,5
R3 - Se fizer esforços sou recompensado com prémios	2,5	1,17	22,7	31,8	27,3	11,4	6,8
Média global dos itens formulados pela positiva	2,8						

Apesar da média das respostas apresentar sempre um valor positivo referente à escala, era interessante estudar o porquê desta variação para verificar se existe um sistema de recompensas para todos os colaboradores.

No quadro 47, são apresentados os resultados relativos à variável *Empowrment*, com a apresentação de 2 itens.

Quadro 47 - Estatística descritiva – Qualidade: Empowrment

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Empowrment							
E1 - Esta empresa incentiva-me a dar ideias e opiniões sobre como melhorar a qualidade	2,6	1,04	13,6	36,4	31,8	13,6	4,5
E2 - Esta empresa incentiva-me a ter iniciativas de forma a prevenir falhas que ponham em risco a qualidade	3	0,99	6,8	18,2	45,5	22,7	6,8
Média global dos itens formulados pela positiva	2,8						

Para uma empresa que está a implementar um SGQ, dever-se-ia ter uma média global superior nesta variável, dado que todos os colaboradores devem contribuir para a melhoria contínua do sistema. Na questão E1, a maioria das respostas situa-se na resposta 2, ou seja, os colaboradores discordam com o facto de a empresa os incentivar a dar ideias e opiniões para melhorar a qualidade.

Os resultados da variável satisfação de clientes, segundo a perspectiva dos colaboradores apresentam-se no quadro 48, com a apresentação de 2 itens.

Quadro 48 - Estatística descritiva – Qualidade: Satisfação dos clientes

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Satisfação dos clientes							
SC1 - Nesta empresa há uma preocupação de resolução na hora de reclamações dos clientes	3,6	0,76	-	4,5	45,5	38,6	11,4
SC2 - Nesta empresa a preocupação com os problemas dos clientes é elevada	4	0,66	-	-	20,5	56,8	22,7
Média global dos itens formulados pela positiva	3,8						

Neste quadro pode-se observar através do desvio padrão que as respostas dos colaboradores não variam muito. Estes concordam que há uma preocupação crescente com a resolução dos problemas dos clientes (SC1) e que a preocupação é elevada (SC2). Apenas 4,5% deu uma resposta negativa em relação à resolução na hora das reclamações dos clientes.

No quadro 49, estão expostos os resultados da variável Satisfação no Trabalho através de 5 itens.

Quadro 49 - Estatística descritiva – Qualidade: Satisfação no trabalho

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Satisfação no trabalho							
ST1 - Sinto-me envolvido na melhoria do processo de qualidade total	3,1	1,13	6,8	22,7	36,4	20,5	13,6
ST2 - Tenho formação/treino (ou está previsto), para saber lidar com as questões da qualidade	2,7	1,19	13,6	34,1	29,5	11,4	11,4
ST3 - Nesta empresa há oportunidades de promoção e carreira	3,1	0,92	4,5	15,9	50	22,7	6,8
ST4 - Nesta empresa existe preocupação com os aspectos ergonómicos (aparelhos que não nos causam problemas físicos, tendinites e outros)	3,1	0,94	6,8	13,6	47,7	27,3	4,5
ST5 - Sinto-me satisfeito com o trabalho nesta empresa	3,6	0,66	-	2,3	45,5	45,5	6,8
Média global dos itens formulados pela positiva	3,12						

Em relação à questão GRH1, os resultados revelam que não existe grande envolvimento no processo de qualidade total dado que a maioria das respostas se localiza na resposta 2 e 3. Não existe grande nível de formação, ou está prevista em relação às questões da qualidade. Quanto às outras questões situam-se maioritariamente na resposta três, não havendo uma grande variação.

No quadro 50, apresentam-se os resultados relativos a um item da variável Saúde e Segurança no Trabalho.

Quadro 50 - Estatística descritiva – Qualidade: Saúde e Segurança no Trabalho

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Saúde e Segurança no trabalho							
SST1 - Nesta empresa há preocupação em prevenir e reduzir os riscos de saúde e de segurança	3,6	0,81	2,3	2,3	38,6	45,5	11,4

Existe uma preocupação elevada relativamente à saúde e segurança, localizando-se a maioria das respostas (45,5%) na resposta quatro, e apenas uma minoria na resposta 1 e 2. Dados os riscos de trabalho dos colaboradores em obra, esta empresa deveria mostrar uma preocupação maior na prevenção dos riscos de trabalho.

O quadro 51 apresenta os resultados de 1 item referente à perspectiva da variável Satisfação no trabalho.

Quadro 51 - Estatística descritiva – Qualidade: Gestão de Recursos Humanos

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Gestão de Recursos Humanos							
GRH1 - Nesta empresa incentiva-se a comunicação entre todos	3,3	1,03	9,1	6,8	31,8	45,5	6,8

Quanto à comunicação, embora a média seja positiva, dever-se-ia aumentar a comunicação entre todos.

6.3 – Fornecedores

De seguida, apresentam-se os resultados do questionário aplicado a 64 fornecedores da empresa X, pelas diferentes variáveis. Estes resultados são apresentados com uma divisão entre 59 fornecedores e os 5 fornecedores que são considerados principais, como já foi referido anteriormente. Esta divisão foi realizada para permitir comparações entre respostas. As variáveis apresentadas referentes à qualidade são: orientação para o cliente, qualidade do serviço prestado, satisfação do cliente, resultados dos clientes.

No quadro 52 são apresentados os resultados relativos à orientação para o cliente através de 1 item.

Quadro 52 - Estatística descritiva – Qualidade: Orientação para o cliente

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert					
			1	2	3	4	5	
Orientação para o cliente								
OC1 - Damos grande importância ao contacto com o cliente	4,3	0,69	-	-	11,9	42,4	45,8	
FORNECEDORES PRINCIPAIS								
OC1 - Damos grande importância ao contacto com o cliente	4,6	0,55	-	-	-	40	60	

A generalidade dos fornecedores deram uma resposta positiva a esta variável, e apenas 11,9% respondeu com 3 na escala de 1 a 5 de Likert. Isto mostra que os fornecedores são muito orientados para os clientes. O que pode provar o facto de serem bastante orientados para os clientes, é o facto de 43,8% serem certificados. No entanto, ao analisarmos os fornecedores principais, estes ainda têm uma média ligeiramente superior de orientação para o mercado.

No quadro 53, mostra-se os resultados através de 10 itens da variável qualidade do serviço prestado.

Quadro 53 - Estatística descritiva – Qualidade: Qualidade do serviço prestado

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Qualidade do serviço prestado							
QS1 - Damos grande importância à rapidez do serviço que prestamos	4,2	0,71	-	-	16,9	45,8	37,3
QS2 - Damos grande importância à qualidade do serviço que prestamos	4,3	0,71	-	-	13,6	40,7	45,8
QS3 - Tentamos resolver uma reclamação junto do cliente da melhor forma	4,1	0,65	-	-	16,9	57,6	25,4
QS4 - Qualquer reclamação é por nós motivo de grande preocupação e atenção	4,2	0,68	-	-	15,3	50,8	33,9
QS5 - Tentamos resolver todas as reclamações o mais rápido possível	4,2	0,66	-	-	13,6	54,2	32,2
QS6 - Estamos atentos quando surge um problema com o cliente	4,3	0,64	-	-	10,2	52,5	37,3
QS7 - Tentamos ter o melhor relacionamento possível com os clientes	4,5	0,57	-	-	3,4	45,8	50,8
QS8 - Ouvimos os problemas dos nossos clientes de forma a arranjar uma solução	4,1	0,71	-	-	20,3	49,2	30,5
QS9 - Ouvimos e discutimos com os clientes de modo a perceber as suas necessidades	4,0	0,86	-	1,7	32,2	32,2	33,9
QS10 -Tratamos cada cliente como único e importante	4,32	0,75	-	-	16,9	33,9	49,2
Média global dos itens formulados pela positiva	4,23						
FORNECEDORES PRINCIPAIS							
QS1 - Damos grande importância à rapidez do serviço que prestamos	4,2	0,45	-	-	-	80	20
QS2 - Damos grande importância à qualidade do serviço que prestamos	5	0	-	-	-	-	100
QS3 - Tentamos resolver uma reclamação junto do cliente da melhor forma	4,6	0,55	-	-	-	40	60
QS4 - Qualquer reclamação é por nós motivo de grande preocupação e atenção	4,4	0,55	-	-	-	60	40
QS5 - Tentamos resolver todas as reclamações o mais rápido possível	4,0	0	-	-	-	100	-
QS6 - Estamos atentos quando surge um problema com o cliente	4,2	0,45	-	-	-	80	20
QS7 - Tentamos ter o melhor relacionamento possível com os clientes	4,8	0,45	-	-	-	20	80
QS8 - Ouvimos os problemas dos nossos clientes de forma a arranjar uma solução	4,4	0,55	-	-	-	40	60
QS9 - Ouvimos e discutimos com os clientes de modo a perceber as suas necessidades	4,4	0,55	-	-	-	60	40
QS10 -Tratamos cada cliente como único e importante	4,6	0,55	-	-	-	60	40
Média global dos itens formulados pela positiva	4,46						

Neste quadro é curioso que todas as respostas têm uma média muito aproximada e com pouca variação nas respostas, tal como se pode verificar pelo desvio padrão e pela percentagem de

respostas. Esta variável apresenta uma média global com um valor bastante razoável. É possível verificar que os fornecedores principais apenas responderam com os itens 4 e 5 da escala de likert a todas as respostas e que na generalidade, excepto nos itens QS5 e QS6 que tem uma média muito ligeiramente inferior, as médias dos restantes itens são sempre superiores, o que mostra terem uma melhor prestação de serviço.

No quadro 54 podem-se observar os resultados referentes à variável Satisfação do cliente e Resultados dos clientes, com a apresentação de 1 item cada uma.

Quadro 54 - Estatística descritiva – Qualidade: Satisfação do cliente e Resultados dos clientes

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Satisfação do cliente							
SC1 - Tentamos prevenir eventuais falhas antes que estas cheguem aos clientes e sejam percebidas por estes	3,9	0,78	-	-	32,2	40,7	27,1
Resultados dos clientes							
RC1 - Ouvimos as opiniões dos clientes por forma a obtermos melhorias	4,0	0,81	-	1,7	27,1	40,7	30,5
FORNECEDORES PRINCIPAIS							
Satisfação do cliente							
SC1 - Tentamos prevenir eventuais falhas antes que estas cheguem aos clientes e sejam percebidas por estes	4,2	0,45	-	-	-	80	40
Resultados dos clientes							
RC1 - Ouvimos as opiniões dos clientes por forma a obtermos melhorias	4,6	0,54	-	-	-	20	80

Tal como a variável anterior, estas variáveis também apresentam uma boa média global, apresentando médias globais, ligeiramente superiores para os fornecedores principais.

6.4 – Clientes da loja

Nos quadros seguintes, apresentam-se os quadros com os resultados das diversas variáveis referentes ao questionário aplicado aos clientes da loja da empresa X. As variáveis apresentadas são: qualidade do serviço prestado, resultados dos clientes, qualidade do produto, intenção de comportamento e satisfação do cliente.

No quadro 55 apresentam-se os resultados da variável qualidade do serviço prestado, com 9 itens.

Quadro 55 - Estatística descritiva – Qualidade do serviço prestado

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Qualidade do serviço prestado							
QS1 - A empresa está atenta aos problemas que eventualmente possam surgir	3,6	0,87	-	7,3	41,8	32,7	18,2
QS2 - A empresa tem em conta as reclamações dos clientes	3,9	0,83	1,8	1,8	23,6	50,9	21,8
QS3 - O relacionamento com os vendedores na loja é bom	4,2	0,74	-	-	18,2	41,8	40
QS4 - A empresa tenta perceber as minhas necessidades e qual o produto mais adequado	4,0	0,69	-	1,8	16,4	58,2	23,6
QS5 - A empresa presta um bom aconselhamento técnico	4,0	0,74	-	-	29,1	45,5	25,5
QS6 - O Serviço pós-venda é bom	3,4	0,83	-	9,1	54,5	23,6	12,7
QS7 - Os vendedores estão sempre dispostos a ajudar	4,1	0,70	-	-	18,2	49,1	32,7
QS8 - O comportamento dos vendedores transmite-me confiança	3,7	0,8	-	3,6	36,4	41,8	18,2
QS9 - Na loja prestam uma atenção personalizada	4,0	0,88	-	3,6	27,3	38,2	30,9
Média global dos itens formulados pela positiva	3,88						

Nesta variável, todos os itens apresentam uma média das respostas bastante positiva, no entanto, o item QS6 apresenta um valor mais baixo. Neste caso, 54,5% das respostas incidiram no valor três, o que pode mostrar um ponto fraco nos serviços da loja. No entanto, esta resposta também se pode dever ao facto de não existir um nível elevado de serviço pós-venda na loja, a não ser na eventualidade de surgir alguma dúvida ao cliente relativamente ao produto comprado.

De seguida, apresenta-se o quadro 56 com os resultados a 2 itens dos resultados de clientes.

Quadro 56 - Estatística descritiva – Qualidade: Resultados dos clientes

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Resultados dos clientes							
RC1 - A minha opinião é relevante sobre melhorias a realizar na loja	3,1	0,85	-	29,1	40	27,3	3,6
RC2 - A minha opinião é relevante sobre melhorias a realizar nos produtos/serviços	2,8	0,76	-	34,5	50,9	10,9	3,6
Média global dos itens formulados pela positiva	2,95						

Estes resultados mostram que a loja deve ter mais em consideração as opiniões dos clientes, nomeadamente nas melhorias a realizar nos produtos e serviços (RC2). A média global não se mostra muito elevada.

No quadro 57 são apresentados os resultados relativos às variáveis Qualidade do produto, intenção de comportamento e satisfação do cliente, com 1 item, 2 itens e 1 itens respectivamente.

Quadro 57 - Estatística descritiva – Qualidade: Qualidade do produto, Intenção de Comportamento e Satisfação do cliente

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert					
			1	2	3	4	5	
Qualidade do produto								
QP1 - A qualidade dos materiais é boa	4,1	0,64	-	-	14,5	58,2	27,3	
Intenção de comportamento								
IC1 - Voltaria a comprar nesta empresa	4,4	0,56	-	-	3,6	56,4	40	
IC2 - Recomendava os produtos/serviços a familiares e amigos	4,2	0,71	-	-	18,2	47,3	34,5	
Média global dos itens formulados pela positiva	4,3							
Satisfação do cliente								
SC1 - Globalmente, estou satisfeito(a) com os produtos/serviços desta empresa	4,0	0,64	-	-	18,2	60	21,8	

Quanto à qualidade dos materiais, não existe dúvida que esta é boa, dado que 58,2% responderam com o item 4 da escala de 1 a 5, seguido de 27,3% com o item 5.

Relativamente à intenção de comportamento, todos os clientes responderam que voltavam a comprar na empresa (IC1) e que recomendavam esta a familiares e amigos (IC2). Esta variável apresenta uma média global bastante satisfatória.

Quanto à satisfação do cliente, esta também se mostra bastante satisfatória, no entanto, o objectivo da organização será melhorar ainda mais esta variável.

6.5 – Clientes de Obras

Neste subcapítulo, apresentam-se os resultados do questionário aplicado aos clientes de obras, divididos pelas diferentes variáveis que englobam estes questionário. As variáveis que fazem parte do questionário a clientes de obras são: orientação para o cliente, qualidade do serviço prestado, resultados dos clientes, intenção de comportamento, escala de importância, qualidade do produto e serviço, orientação para o concorrente e satisfação dos clientes.

Apresenta-se inicialmente o quadro 58 com resultados de 5 itens da variável orientação para o cliente.

Quadro 58 - Estatística descritiva – Qualidade: Orientação para o cliente

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Orientação para o cliente							
OC1 - A empresa entende as nossas necessidades como cliente, melhor que os seus concorrentes	3,9	0,62	-	-	21,4	64,3	14,3
OC2 - A empresa cria valor para nós enquanto cliente melhor que os seus concorrentes	4,1	0,73	-	-	21,4	50	28,6
OC3 - A empresa foca-se menos no compromisso connosco enquanto cliente do que os seus concorrentes (-)	<u>2</u>	0,78	28,6	42,9	28,6	-	-
OC4 - A empresa parece menos preocupada com a nossa satisfação do que os seus concorrentes (-)	<u>2,1</u>	0,78	21,4	42,9	35,7	-	-
OC5 - A empresa responde melhor às nossas questões que os seus concorrentes	3,9	0,77	-	-	35,7	42,9	21,4
Média global dos itens formulados pela positiva	3,97						
Média global dos itens formulados pela negativa	2,1						

Como era de esperar, as respostas aos itens OC3 e OC4 são opostas às restantes. Pode-se assim concluir que a empresa entende as necessidades dos clientes (OC1), cria valor para o cliente (OC2) e responde às questões dos clientes (OC5) melhor que os seus concorrentes. Esta variável obteve uma média global dos itens formulados pela positiva bastante satisfatória.

A escalada de orientação para o cliente mede o nível de foco no cliente que tem como objectivo criar valor para os clientes (Narver & Slater, 1990). Neste caso é importante a interacção dos clientes com os directores técnicos.

No quadro 59 apresentam-se os resultados relativos à qualidade do serviço prestado, através de 13 itens.

Quadro 59 - Estatística descritiva – Qualidade: Qualidade do serviço prestado

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Qualidade do serviço prestado							
QS1 - O relacionamento existente com a empresa é bom	3,9	0,73	-	-	28,6	50	21,4
QS2 - A empresa informa-se acerca dos problemas relacionados com as obras	4,1	0,62	-	-	14,3	64,3	21,4
QS3 - A empresa discute os problemas que surgem de forma a encontrar as melhores soluções	4,0	0,88	-	-	35,7	28,6	35,7
QS4 - A empresa está atenta aos problemas que podem surgir	3,7	0,47	-	-	28,6	71,4	-
QS5 - A empresa discute assuntos connosco de forma a conhecer as nossas necessidades	3,9	0,62		-	21,4	64,3	14,3
QS6 - A empresa interessa-se pelas nossas reclamações e resolve-as na hora	3,7	0,73	-	-	42,9	42,9	14,3
QS7 - Estamos satisfeitos com o relacionamento existente	4,4	0,50	-	-	-	64,3	35,7
QS8 - A empresa cumpre os prazos de conclusão dos trabalhos	4,1	0,77	-	-	21,4	42,9	35,7
OC9 - A empresa dá-nos a sensação de sermos tratados como cliente importante	3,9	0,86	-	7,1	21,4	50	21,4
QS10 - Têm um bom serviço pós-venda	4	0,55	-	-	14,3	71,4	14,3
QS11 - O saber-fazer desta empresa comprova-se pelo serviço prestado	4	0,55	-	-	14,3	71,4	14,3
QS12 - Quando necessitamos a empresa esforça-se de forma a satisfazer as nossas necessidades	4,4	0,76	-	-	14,3	28,6	57,1
QS13 - Esta empresa presta-nos uma atenção personalizada	3,9	0,83	-	7,1	14,3	57,1	21,4
Média global dos itens formulados pela positiva	4						

Quanto à qualidade do serviço, todos os itens apresentam uma média elevada. A empresa presta assim um serviço de qualidade, onde o relacionamento com a empresa e os directores técnicos é bom (QS1 e QS7); interessa-se pelos problemas e necessidades dos clientes (QS2, QS3, QS4, QS5 e QS12); tem em atenção as reclamações dos clientes (QS6); cumpre os prazos de conclusão (QS8); presta uma atenção personalizada a cada cliente (QS9 e QS13); prestam um bom serviço pós-venda (QS10) e tem know-how (QS11). É de salientar que o item QS7 apenas teve 4 e 5 como resposta, o que mostra o bom relacionamento que a empresa consegue manter com os seus clientes de obras.

De seguida, apresenta-se o quadro 60 com os resultados relativos às variáveis resultados dos clientes e intenção de comportamento, com 1 item e 2 itens respectivamente.

Quadro 60 - Estatística descritiva – Qualidade: Resultados dos clientes e Intenção de Comportamento

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Resultados dos clientes							
RC1 - A empresa ouve e procura saber as nossas opiniões de forma a melhorar os serviços por ela prestada	3,9	0,73	-	-	28,6	50	21,4
Intenção de Comportamento							
IC1 - Recomendava outras empresas para trabalhar com esta empresa	4,6	0,51	-	-	-	42,9	57,1
IC2 - Voltaríamos a trabalhar com esta empresa	4,4	0,51	-	-	-	57,1	42,9
Média global dos itens formulados pela positiva	4,5						

Embora o item RC1 tenha obtido uma média bastante satisfatória, dada a importância destes clientes para a empresa, dever-se-ia implementar uma melhoria neste processo com o objectivo de procurar saber as opiniões dos clientes quanto à melhoria do procedimento de prestação de serviços. Quanto à intenção de comportamento, esta teve uma média global bastante elevada (4,5), o que por si, já mostra o grau de satisfação dos clientes.

No quadro 61 apresenta-se os resultados resultantes de 4 itens da variável escala de importância.

Quadro 61 - Estatística descritiva – Qualidade: Escala de importância

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert					
			1	2	3	4	5	
Escala de Importância								
EI1 - Damos mais importância ao preço praticado por esta empresa do que à qualidade	2,1	0,86	21,4	50	21,4	7,1	-	
EI2 - O mais importante, para nós, é o preço praticado	2,7	0,61	-	35,7	57,1	7,1	-	
EI3 - O mais importante, para nós, é qualidade do serviço prestado	4,2	0,43	-	-	-	78,6	21,4	
EI4 - O mais importante, para nós, é o prazo de entrega	4,1	0,66	-	-	14,3	57,1	28,6	
Média global dos itens formulados pela positiva	3,3							

Na escala de importância é importante saber o que é que os clientes mais valorizam, no que incidem mais, no preço ou na qualidade. A partir desta variável, é possível perceber a que elementos os clientes dão uma maior importância. Embora o mais importante não seja o preço praticado, este mostra ter algum peso na escolha dos clientes, dado que 7,1% respondem ao item EI1 com concordo completamente no item de escala 4 e 21,4% com a resposta 3, o que mostra que será de importância equivalente o preço e a qualidade.

No quadro 62 apresentam-se os resultados referentes à qualidade do produto e serviço, com a apresentação de 2 itens.

Quadro 62 - Estatística descritiva – Qualidade: Qualidade do produto e serviço

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Qualidade do produto e serviço (em geral)							
QPS1 - Esta empresa oferece-nos um produto/serviço com melhor qualidade relativamente aos concorrentes	3,4	0,65	-	7,1	42,9	50	-
QPS2 - Esta empresa dispõe de equipamento técnico adequado	3,9	0,47	-	-	14,3	78,6	7,1
Média global dos itens formulados pela positiva	3,65						

Embora a média global, não seja baixa (3,65), esta é uma variável a avaliar pela empresa de forma a melhorar e perceber o que podem melhorar. Isto porque houveram clientes no item QPS1 que discordaram com esta afirmação (7,1%). Ou seja, terão outros fornecedores que oferecem uma melhor qualidade. Quanto ao equipamento, na opinião dos clientes é adequado, tendo obtido 78,6% das respostas no valor 4 da escala de likert.

No quadro 63 apresenta-se os resultados de 7 itens referentes à variável orientação para o concorrente.

Quadro 63 - Estatística descritiva – Qualidade: Orientação para o concorrente

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Orientação para o concorrente							
OCN1 - Com esta empresa temos menos reclamações do que com os seus concorrentes	3,6	0,76	-	-	57,1	28,6	14,3
OCN2 - Com esta empresa temos menos variações na qualidade do serviço prestado do que com os seus concorrentes	3,9	0,62	-	-	21,4	64,3	14,3
OCN3 - Esta empresa gere os problemas de forma mais fácil do que os seus concorrentes	3,7	0,73	-	-	42,9	42,9	14,3
OCN4 - A empresa aponta oportunidades para vantagens competitivas melhor que os seus concorrentes	3,8	0,43	-	-	21,4	78,6	-
OCN5 - A empresa reage mais rapidamente aos movimentos dos concorrentes do que a generalidade da concorrência	3,5	0,85	-	7,1	50	28,6	14,3
OCN6 - Parece ser mais capaz de prever as tendências do sector do que os concorrentes	3,5	0,52	-	-	50	50	-
OCN7 - A empresa entende melhor do sector do que os seus concorrentes	3,5	0,52	-	-	50	50	-
Média global dos itens formulados pela positiva	3,64						

De forma global, a empresa foi vista como melhor que os seus concorrentes nos vários itens. No entanto, pode-se ter em atenção ao item OCN4, que embora nenhum cliente tenha respondido com 5 na escala de likert, apenas 21,4% respondeu no nível 3, tendo os restantes, 78,6% respondido no nível 4. Outro aspecto a ter em consideração, é o facto de o item OCN5 ter uma percentagem de respostas de 7,1% no item 2. O que significa que na opinião de alguns clientes, a generalidade ou parte da concorrência será mais rápida a agir aos movimentos do mercado. Devia-se também analisar porque nenhum cliente respondeu com a escala máxima aos itens OCN4, OCN6 e OCN7. Mostra-se assim que embora a empresa esteja bem posicionada em relação à concorrência, esta não pode deixar de constituir uma ameaça.

A orientação para o concorrente captura a posição da empresa em relação aos seus concorrentes principais (Narver & Slater, 1990).

No quadro 64 apresentam-se os resultados relativos à satisfação dos clientes, através de 1 item.

Quadro 64 - Estatística descritiva – Qualidade: Satisfação dos clientes

ITENS	Média	Desvio padrão	Percentagem de respostas segundo a escala Likert				
			1	2	3	4	5
Satisfação dos clientes							
SC1 - Globalmente, estamos satisfeitos com os produtos/serviços desta empresa	4,2	0,43	-	-	-	78,6	21,4

De forma global, os clientes estão satisfeitos com os produtos/serviços da empresa, tendo as respostas uma variação de apenas 0,43 e tendo todos os clientes respondido apenas com base nos itens 4 e 5 da escala de likert.

6.6 – Enquadramento dos resultados e análise de dados nos princípios da qualidade

Com base na apresentação de dados anterior e breve análise, referente aos questionários aplicados ao Gestor de Topo (D.T.), Responsáveis Departamentais (R.D.), restantes colaboradores, fornecedores, clientes de loja e clientes de obra, apresenta-se de seguida o enquadramento destes com os princípios da qualidade. Estes princípios são também inerentes à base da cultura da orientação para o mercado.

Para de uma forma geral e mais fácil, se visualizar e analisar os resultados do questionário ao gestor de topo e responsáveis departamentais, apresenta-se o quadro 65 que inclui as médias globais das 25 variáveis, como um resumo.

Quadro 65 - Médias globais das variáveis do questionário ao gestor de topo e responsáveis departamentais

ITENS / MÉDIA GLOBAL		Classificação segundo uma escala de tipo Likert 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente)					
		G.T.	D.Q.	D.C.	D.A.	D.T.1	D.T.2
Gerar Informação	Média global (+)	3,75	3,25	3,75	2,25	4	3,25
	Média global (-)	2	1	2,5	2,5	1	1,5
Disseminar informação	Média global (+)	3,5	3,25	4,5	2,5	3,5	1,75
	Média global (-)	2	1	1	3	1	2
Concepção da resposta	Média global (+)	4	3	3	2	5	3
	Média global (-)	2,33	2,67	2,67	1,33	1	2,33
Implementação da resposta	Média global (+)	3,8	4	4	3	4,6	3,6
	Média global (-)	1	2	1	3	1	1
Ênfase da G. T.	Média global (+)	4,75	4	4,75	3,25	4	4
Conflito Interdepartamental	Média global (+)	3	3,5	4,5	3,5	3,5	5
	Média global (-)	2	2	2	2	2	1,5
Conexão Interdepartamental	Média global (+)	3	4	4	2,67	4,33	4,67
	Média global (-)	2	1	1	3	1	2
Formalização/Centralização	Média global (+)	2,5	2	3	2,5	3,5	1
Recompensa	Média global (+)	4	3,25	4,25	2,25	2,25	3
Comprometimento com a organização	Média global (+)	4,5	3,5	4,25	2,5	4,25	4,5
	Média global (-)	2	2	2	3	3	1
Espírito de corpo	Média global (+)	3	3,5	4	2,5	5	4,5
	Média global (-)	2,5	2	2	3,5	2,5	2
Liderança	Média global (+)	3,46	2,69	3,38	2,15	1,31	2,23
Planeamento da qualidade	Média global (+)	3,33	2,67	3,67	2,67	1	1,33
Gestão de Recursos Humanos	Média global (+)	4	2,75	3,5	2,25	2,25	4
Gestão de fornecedores	Média global (+)	4	3,33	4,67	2,67	2,33	4
Foco no cliente	Média global (+)	4,67	4,33	4	2,33	4	4
Gestão de processos	Média global (+)	3,33	2,67	3,67	2,33	2	3,67
Melhoria contínua	Média global (+)	3	3	5	3	2	5
Aprendizagem	Média global (+)	4	3,5	4	2,5	2	4,5
Resultado dos clientes	Média global (+)	4,5	2,5	5	3,5	3,5	5
	Média global (-)	2	2	3	4	2	1
Resultados para os colaboradores	Média global (+)	3,5	3,5	4,5	2	2,5	3,5
Resultados para a sociedade	Média global (+)	4	3,5	3,5	3,5	4	3,5
Satisfação no trabalho	Média global (+)	4	3,25	5	2,25	2,75	2,75
Empowrment	Média global (+)	4	3,67	4,83	2,67	2,67	4,33
Satisfação dos clientes	Média global (+)	4,75	4	4,75	3	3,25	5

Para além da análise a seguir, dentro dos vários princípios que foram identificados anteriormente, é possível tirar algumas conclusões deste quadro que devem ser tidas em atenção. Observa-se facilmente que as médias globais referentes ao Director Administrativo são na generalidade as mais baixas. Verifica-se na geração de informação, disseminação da informação, concepção da resposta, implementação da resposta, ênfase da gestão de topo, conexão

interdepartamental, comprometimento com a organização, espírito de corpo, foco no cliente, resultados para os colaboradores e satisfação no trabalho.

Na sua globalidade, o Gestor de Topo está de acordo com os Responsáveis Departamentais, no entanto, apresenta uma média de respostas mais elevada para as variáveis: recompensa, liderança, foco no cliente e resultados dos clientes.

Para além do quadro 65, foi elaborado o quadro 66 para fazer com mais facilidade uma comparação entre as respostas a alguns itens do G.T. e R.D. com os restantes colaboradores, identificadas pela relação (R).

Quadro 66 - Comparação entre médias de respostas de itens dos questionários do Gestor de Topo e Responsáveis Departamentais com os restantes colaboradores

Relação (R)	G.T./R.D. (Média)	Colaboradores (Média)	Relação (R)	G.T./R.D. (Média)	Colaboradores (Média)
R1	FC1 (2,2)	FC3 (2,9)	R12	GRH4 (3,7)	GRH1 (3,3)
R2	FC2 (2,7)	FC5 (2,8)	R13	ST1 (3,2)	ST3 (3,1)
R3	R2 (2,7)	R2 (2,7)	R14	ST2 (2,8)	ST4 (3,1)
R4	R3 (2,0))	R3 (2,5)	R15	ST4 (2,8)	ST2 (2,7)
R5	CO1 (3,8)	CO1 (3,3)	R16	E5 (3,6)	E1 (2,6)
R6	CO2 (4,0)	CO2 (3,8)	R17	E6 (3,6)	E2 (3,0)
R7	CO3 (2,2)	CO3 (2,8)	R18	SC2 (4,2)	SC2 (4,0)
R8	CO4 (3,7)	CO4 (3,5)	R19	SC3 (3,8)	SC1 (3,6)
R9	CO5 (4,2)	CO5 (3,9)	R20	SC2 (4,2)	SC2 (4,0)
R10	EC1 (3,5)	EC1 (3,8)	R21	E2 (3,3)	ST1 (3,1)
R11	EC2 (4)	EC2 (3,4)	R22	RCB2 (3,7)	ST5 (3,6)

A partir deste quadro será possível perceber o nível de concordância entre as repostas dos diferentes membros organizacionais que detêm funções diferentes, logo, perspectivas e níveis de responsabilidade diferentes.

Na continuação do quadro 66, foi elaborado o quadro 67, mas com as relações de médias de respostas entre o G.T. e R.D. com clientes de loja e clientes de obra; clientes de loja com clientes de obra; clientes de loja com clientes de obra e fornecedores; clientes de loja com fornecedores e clientes de obra com fornecedores.

Quadro 67 – Comparação entre médias de respostas de itens dos questionários do G.T./R.D., clientes de loja, clientes de obra e fornecedores

Relação (R)	G.T./R.D.	Clientes Loja	Clientes Obra	Fornecedores
R23	SC2 (4,2)	QS1 (3,6)	QS2 (4,1), QS4 (3,7)	
R24	SC1 (4), SC3 (3,8), IR3 (1,5)	QS2 (3,9)	QS6 (3,7)	
R25	F1 (4,3)	QS3 (4,2)	QS1 (3,9), QS7 (4,4)	
R26	GI2 (3,7)	QS4 (4,0)	QS3 (4,0), QS5 (3,9)	
R27	F2 (3,7)	RC1 (3,1), RC2 (2,8)	RC1 (3,9)	
R28	SC4 (4,5)	QS9 (4,0)	QS9 (4), QS13 (3,9)	
R29		IC2 (4,2)	IC1 (4,6)	
R30		IC1 (4,4)	IC2 (4,4)	
R31		QS6 (3,4)	QS10 (4)	
R32		SC1 (4,0)	SC1 (4,2)	
R33			QS6 (3,7), QS8 (4,1), EI2 (2,7), EI (4,2), EI (4,1)	QS1 (4,2)
R34		QS4 (4,0), QS5 (4,0)	QS3 (4,0), QPS1 (3,4), OCN6 (3,5)	QS2 (4,3)
R35		QS3 (4,2)		QS3 (4,1)

Estas são as relações que melhor se enquadram, no entanto, é de salientar que é possível fazer um número indeterminado de relações entre as diversas variáveis e entre os diferentes *stakeholders* que responderam aos questionários.

De seguida, apresentam-se as análises mais perceptíveis dos dados recolhidos, enquadradas em cada princípio da qualidade identificados neste trabalho e as relações identificadas nos quadros 66 e 67. Este enquadramento, permitirá à empresa perceber quais as variáveis que terá de melhorar em cada princípio com o objectivo de contribuir para a melhoria contínua e ir de encontro à gestão pela qualidade total.

1 – Focalização no Cliente

A variável de foco no cliente obteve resultados bastante significativos nos questionários ao G.T. e R.D., com excepção do D.A. A empresa deve continuar no seu esforço de melhoria contínua pelo interesse central no cliente (Slater & Narver, 1994), no qual atende positivamente à relação de contacto, e aos seus requisitos para atingir a sua satisfação. Isto levará posteriormente a um maior sucesso organizacional (ex. Morrow, 1997), dado que é considerada essencial para este sucesso e para incorporar a estratégia competitiva (ex. Ho et al., 1999; Issac et al., 2006).

Os resultados dos clientes é outra variável relacionada com o princípio de focalização no cliente. De forma global, a empresa está preocupada com a satisfação dos clientes, nomeadamente no tratamento das suas reclamações. No entanto, dado que o D.Q. apresentou uma média global

bastante inferior quando comparada com a do G.T. e dos outros R.D., seria interessante a empresa ouvir a sua opinião, dado que está directamente ligado com a implementação do sistema da qualidade e perceber o que está de errado para corrigir. Na R27, o D.T. e R.D. afirmam, com uma média de 3,7, que usam os requisitos dos clientes como base para a qualidade. Os clientes da loja concordam que a sua opinião é importante para fazer melhorias com uma média de 3,2. Enquanto os clientes de obras, afirmam com uma média de 3,1 que a empresa ouve e procura saber as suas opiniões para melhorar o serviço. Aqui existe uma pequena variação nas respostas, devendo por isso a empresa esforçar-se mais por ouvir as opiniões dos clientes e fazer as melhorias com base nessas opiniões. É muito importante, dado que o feedback dos clientes é essencial para conhecer as suas necessidades e satisfazê-los (Morrow, 1997).

A variável satisfação dos clientes é uma consequência do foco no cliente. Os resultados da empresa pela perspectiva do G.T. e R.D., de forma global, mostraram que a empresa consegue satisfazer os seus clientes. A empresa atinge essa satisfação através da preocupação com o tratamento das reclamações destes, com os seus problemas e através de uma atenção personalizada. Pela perspectiva dos colaboradores, estes identificaram uma preocupação crescente com a satisfação dos clientes. Pela perspectiva dos clientes da loja, de forma geral, os clientes sentem-se bastante satisfeitos. Desta forma, a empresa pode conseguir a sua lealdade, bem como a existência de passa-palavra positiva que levará a outros potenciais clientes, o que se mostra bastante benéfico para a organização (ex. Kohli & Jaworski, 1990).

Quanto à R19, existe uma preocupação em resolver as reclamações dos clientes, no entanto, não tão elevada como deveria ser, dado que o foco no cliente é um dos princípios fundamentais da orientação para o mercado e da qualidade e as reclamações vão contribuir para esse princípio. A R20, já apresenta assim uma média mais satisfatória que irá contribuir para a satisfação do cliente, dado que a empresa tem uma preocupação elevada com os clientes e todos os respondentes concordaram com este item.

A R23 mostra, como era de esperar, que pela perspectiva do G.T. e dos R.D. a preocupação com os problemas dos clientes é elevada (média igual a 4,2). Por sua vez, os clientes da loja afirmam que a empresa tem em conta as reclamações dos clientes com uma média ligeiramente inferior, mas pouco significativa. Os clientes de obra obtiveram uma média praticamente igual ao G.T. e R.D., com uma média de 4,1, ao afirmarem que a empresa se informa acerca dos problemas com as obras e com uma média ligeiramente inferior (3,7) e que a empresa está atenta aos problemas que podem surgir. Desta forma, a empresa deve mostrar melhor aos seus clientes que realmente está preocupada com os seus problemas, através de acções rápidas por parte dos colaboradores. É importante porque a competência dos colaboradores é vista pelos clientes como um factor crítico da qualidade (Issac et al., 2006).

Na R24, os membros organizacionais mostram que a empresa dá importância às reclamações, nomeadamente no seu tratamento (média igual a 4), na resolução rápida (média igual a 3,8) e no não esquecimento destas (média do item negativo igual a 1,5). Por sua vez, os clientes de loja afirmam, com uma média de 3,9, que a empresa tem em conta as suas reclamações e os clientes de obra afirmam que a empresa resolve as reclamações na hora com uma média de 3,7. Estas médias mostram que há concordância entre a opinião dos membros organizacionais e os clientes.

Quanto à R25, a empresa refere que dá grande importância ao contacto com os clientes com uma média de 4,3, que se revela uma média bastante significativa. Analisando a perspectiva dos clientes, os clientes da loja referem, com 4,2 de média, que a empresa tem em conta as reclamações dos clientes. Os clientes da obra referem que o relacionamento existente com a empresa é bom (média igual a 3,9), e que estão satisfeitos com esse relacionamento (média igual a 4,4). Mostra-se assim, que existe um nível favorável de relação com os clientes.

A R26 mostra que existe concordância entre o G.T. e R.D. com os clientes de obra e clientes de loja, em como os colaboradores que prestam os serviços, tentam informar-se para servir melhor os clientes, entender as suas necessidades e discutir os problemas para encontrar as melhores soluções.

Com base na R28, podemos analisar a capacidade da empresa para prestar uma atenção personalizada a cada cliente. Na perspectiva dos clientes de loja, as suas respostas deram uma média de 4, em sequência de sentirem que recebem uma atenção personalizada, enquanto os clientes de obra, afirmam que se sentem tratados como clientes importantes, com uma média de 4, e recebem uma atenção personalizada, com uma média de 3,9. A média de respostas dos membros organizacionais (4,5) é ligeiramente superior, o que significa que estes não têm mostrado a atenção suficiente, ou a atenção que os clientes esperam e desejam. Quanto à R29 e R30, os clientes de loja responderam que voltariam a comprar à empresa X, com uma média de 4,4 e que recomendavam a amigos e familiares com uma média de 4,2. Relativamente aos clientes de obra, estes responderam com uma média de 4,4 que voltariam a comprar na empresa e que recomendavam a empresa X a outras empresas com uma média de 4,6. Mostra-se assim que o nível de retenção de clientes é elevado e que é semelhante nos dois tipos de clientes.

O serviço pós venda é classificado com uma média de 3,4 e 4 pelos clientes de loja e clientes de obra, respectivamente (R31). De forma global, os clientes de loja e obra estão satisfeitos com os produtos e serviços, apresentando uma boa média (R32).

Em relação à variável orientação para o cliente, a empresa conseguiu uma boa média (3,97) pela perspectiva dos clientes de obras, o que mostra que estes sentem que a empresa os entende e está atento às suas necessidades. A qualidade do serviço e o prazo de entrega mostraram-se os itens

mais importantes para eles, em relação ao preço praticado. A variável orientação para o concorrente, pela perspectiva dos clientes de obra, obteve um parecer favorável, com uma média global de 3,64.

2 – Liderança

O princípio da liderança, está directamente relacionado com a variável de ênfase da gestão de topo e da variável liderança.

Nos dados obtidos através do questionário ao G.T. e R.D., é possível analisar que a média global da ênfase da gestão de topo é consideravelmente elevada. O G.T. dá ênfase à necessidade de adaptação ao mercado para fazer frente à concorrência e satisfazer os clientes. Estes resultados mostram-se de extrema importância dado que esta variável tem um impacto positivo na orientação para o mercado da empresa (Narver & Slater, 1990). O G.T. deve continuar a incentivar os colaboradores a responderem à evolução do mercado (Jaworski & Kohli, 1993), dado que mostra ter uma relação positiva com todos os aspectos da orientação para o mercado (Harris & Ogbonna, 2001) e com todos os princípios da GQT. Consequentemente, conduzirá ao desempenho positivo da empresa X.

Em relação à liderança, mais na vertente da qualidade, é possível analisar que o G.T. e os R.D. não comunicam de forma activa o sistema de gestão da qualidade, e não fazem esforços de forma a envolver todos os colaboradores. Esta variável deve sofrer alterações na empresa X, tendo em conta também que o G.T. tem de aumentar o seu comprometimento com a GQT. Este não deve delegar esta função (Omachonu, 2004), embora também os R.D. devam assumir parte dessa responsabilidade para conseguir transmitir essa visão a todos os níveis. Deve também manter o ambiente e cultura adequada para a melhoria da qualidade (Omachonu, 2004).

3 – Envolvimento das pessoas

Neste princípio, pode-se incluir a variável da formalização/centralização. Decorrente dos questionários ao G.T. e responsáveis departamentais, conclui-se que existe alguma formalização e centralização da tomada de decisões e iniciativas. A empresa tem de tentar mudar esta situação e conferir poder de decisão aos colaboradores de níveis mais baixos (Varela & Río, 2003), para permitir o desenvolvimento das respostas efectivas da orientação para o mercado (Jaworski & Kohli, 1993). No questionário aos colaboradores, em relação a esta variável, estes indicaram uma média global intermédia, o que mostra haver alguma formalização/centralização.

Na R1, não há uma diferença significativa na opinião do G.T. e dos R.D. com os restantes colaboradores. No entanto, pela perspectiva dos colaboradores, estes sentem-se mais observados. Na R2, há concordância quanto ao facto de as pessoas na empresa serem ou não desencorajadas na

empresa. A média das respostas encontra-se num nível médio, o que pode significar que nem são desencorajadas, nem encorajadas para tal.

Os questionários ao G.T. e R.D., apresentaram médias globais muito satisfatórias em itens da variável do comprometimento organizacional, mostrando o forte comprometimento dos colaboradores com a organização. Apenas o D.A. não concorda que exista comprometimento com a organização por parte dos colaboradores. A empresa deve envolver mais os colaboradores nas operações de gestão para manter e aumentar o seu comprometimento com a organização com o objectivo de satisfazer os clientes (Morrow, 1997). No entanto, no questionário aos colaboradores, esta já apresentou uma média global inferior, o que pode mostrar que afinal os colaboradores não se sentem tão comprometidos pela organização, tal como a visão do G.T. e R.D. No entanto, a maioria não considera que existam laços fracos com a empresa. Na R5, há uma ligeira diferença na média das respostas, o que indica que os colaboradores não sentem que o seu futuro esteja tão intimamente ligado, como o G.T. e R.D. Quanto à R6, existe reconhecimento por parte do G.T. e dos R.D. quanto ao prazer dos colaboradores em fazer sacrifícios pessoais, quando estes são importantes para a empresa. Todos os respondentes têm uma média de respostas muito aproximada. Quanto à R7, os colaboradores sentem ligeiramente mais que os laços entre esta empresa e os colaboradores são fracos. Ambos apresentam uma média inferior, o que mostra que os laços não são fracos. No entanto, salienta-se a percentagem de colaboradores (20,5%) que responderam que concordavam completamente com esta afirmação e tentar perceber a razão. Esta amostra não é suficientemente grande para distinguir por exemplo, em que departamento os colaboradores sentem mais os laços e também porque a maioria (84%) são do departamento técnico. Tanto na R8, como na R9, o G.T. e R.D. concordam que os colaboradores estão orgulhosos por trabalhar nesta empresa e que são dedicados à mesma.

Apesar da variável de comprometimento com a organização não ter apresentado um valor muito elevado, o espírito de corpo apresentou uma média semelhante. Este valor indica que os colaboradores se preocupam com os seus colegas e que se sentem como um conjunto, o que poderá facilitar o aumento do seu comprometimento com a empresa X. Igualmente na R10, o G.T. e R.D. concordam que as pessoas na empresa se preocupam com as necessidades e problemas uns dos outros. Na R11, o G.T. e R.D. percebem de forma mais positiva em relação aos restantes colaboradores que trabalhar para esta empresa é como fazer parte de um conjunto.

O *empowrment* é uma variável directamente ligada com este princípio. Para uma empresa que está a implementar um sistema de gestão da qualidade, esta variável apresentou médias globais baixas, com excepção do G.T., D.C. e D.T.2. Também no resultado dos colaboradores, estes não apresentaram uma média global muito elevada. Os R.D. são mais motivados a ter iniciativas para melhorar a qualidade em relação aos restantes colaboradores (R16). Na R21, os respondentes

concordam com aproximadamente a mesma média de respostas (3) quanto ao envolvimento dos colaboradores na qualidade. Estes valores apresentaram-se muito baixos, dado o princípio de envolvimento dos colaboradores. Por isso, a empresa X, deve envolver mais os membros organizacionais, com a atribuição de responsabilidades.

Após observação do quadro 65, é possível concluir que o sistema de gestão da qualidade, deve envolver o departamento administrativo de forma mais activa e perceber porque razão este apresenta as piores respostas na maioria das variáveis. Isto é um aspecto muito importante, dado que para se atingir a gestão pela qualidade total, todos os departamentos e colaboradores são importantes.

4 – Abordagem por processos

Como foi visto atrás, na análise dos dados, a empresa X, deve melhorar a abordagem por processos em todos os departamentos, mas com especial atenção ao Departamento Administrativo, da Qualidade e em relação às obras de grande dimensão no Departamento Técnico, que apresentaram médias globais insatisfatórias. Deve-se envolver também todos os colaboradores nos processos e estes devem saber como avaliá-los, através de uma estrutura organizacional adequada que inclua os valores e política da qualidade (Omachonu, 2004).

5 – Abordagem da gestão como um sistema

Para se conseguir uma abordagem da gestão como um sistema, a empresa X deve ter em consideração o seu planeamento da qualidade. Esta variável nos questionários ao G.T. e R.D. não obteve bons resultados com a média global. A empresa deve definir claramente e rever os objectivos para todos os departamentos, essencialmente para o departamento técnico, administrativo e da qualidade que apresentaram os piores resultados. Para isso, a empresa deve definir e disponibilizar os recursos necessários para atingir os objectivos (Oakland, 1993).

6 – Melhoria contínua

Perante as respostas do questionário ao G.T. e R.D., a variável da melhoria contínua não apresentou resultados muito satisfatórios. A empresa deve portanto, ter em mente a necessidade de melhoria contínua para atingir o desempenho global da organização (NP EN ISO 9004:2000). Uma variável que já se focou anteriormente, a gestão por processos, tem implicância na melhoria contínua. A empresa X, tem de melhorar os seus processos e reconhecer o trabalho individual (ex. Morrow, 1997), sempre com o objectivo de satisfação contínua dos clientes. Outra variável que afecta a melhoria contínua, é a aprendizagem. Segundo o D.T. 2 e o D.A., os colaboradores não possuem os conhecimentos necessários sobre o sector e não compreendem os processos básicos

relacionados com os serviços. É essencial que a empresa implemente um processo de formação com base nos conhecimentos do sector e com o sistema de gestão da qualidade e seus processos.

7 – Abordagem à tomada de decisões baseada em factos

Ao nível da geração da informação, a empresa deverá recolher mais dados sobre os clientes e o mercado em geral. Deve também envolver o departamento administrativo que mostrou a média global mais inferior, referente a esta variável. Apenas desta maneira, a empresa X conseguirá antecipar as necessidades dos clientes e conseguir satisfazê-los, tendo em consideração que a responsabilidade da geração de informação deve ser atribuída a todos os departamentos (Kohli & Jaworski, 1990). Quanto à disseminação da informação, esta parece ser mais eficaz ao nível do departamento comercial. Apresentou uma média global baixa ao nível do departamento administrativo e perante a perspectiva do D.T.2. A empresa deve perceber se estão a existir falhas na comunicação, implementar melhorias e rever o processo de disseminação da informação. Esta deve ser feita ao longo de toda a organização e em vários sentidos, visto que apenas pode ser maximizada com o inter-relacionamento de todos os membros organizacionais (Kohli & Jaworski, 1990).

Excepto a resposta do D.A., os restantes R.D. e G.T., concordaram de forma global que a empresa tem uma boa concepção de resposta e que tem atenção às mudanças de mercado que implicam nas mudanças das necessidades dos clientes. Como a geração de informação não obteve uma média global elevada, poderá ser difícil responder ao mercado e implementar a resposta. A média global da implementação da resposta mostrou-se elevada. No entanto, a empresa X, precisa de relacionar a sua capacidade de planear de implementar a resposta para conseguir ser orientada para o mercado (Hult et al., 2005).

8 – Relações mutuamente benéficas com fornecedores

A este princípio, está directamente ligada a variável gestão de fornecedores. O G.T., D.C. e D.T.2, apresentaram uma média global bastante satisfatória. A empresa X deve continuar na melhoria deste relacionamento, dado que a longo prazo traz muitos benefícios (Ho et al., 1999). Uma solução poderá ser reduzir o número de fornecedores activos (74) que é muito elevado e conseguir ter um melhor relacionamento com todos os fornecedores, em vez de ter uma melhor relação apenas com os 5 fornecedores principais.

Como já foi explicado, foi feita uma análise tendo em conta os 5 fornecedores considerados principais e os restantes em separado. Tal como Ho et al., (1999) referiram, é importante existir um menor número de fornecedores que serão considerados de confiança. Quanto à orientação para o cliente, qualidade do serviço prestado, à satisfação e resultados dos seus clientes, os fornecedores

principais apresentaram uma média global relativamente mais alta. No entanto, todos os fornecedores mostram ter um nível elevado em relação a estas variáveis.

É de salientar que os fornecedores referiram que dão grande importância à rapidez do serviço que prestam com uma média favorável de 4,2 (R33). Esta média poderá ter assim importância na prestação da empresa X, nomeadamente na resolução rápida das reclamações dos clientes de obra, se isso implicar substituição de material; na conclusão dos trabalhos dentro do prazo e no preço e na qualidade e prazo de entrega. Para os clientes de obra, mostrou-se muito importante o prazo de entrega e por isso, é muito importante a rapidez dos fornecedores. Na R34, pode-se analisar a relação entre a qualidade do serviço que os fornecedores prestam, que na sua perspectiva foi avaliada com uma média de 4,3, com a influência que pode ter para a empresa conhecer bem os produtos (QS4) e fornecer um aconselhamento técnico adequado (QS5). Ambos os itens obtiveram uma média de 4 perante a perspectiva dos clientes da loja. Este pode também ter implicância ao nível dos clientes de obra, no sentido da empresa X, conseguir encontrar as melhores soluções (QS3), oferecer produtos de boa qualidade (QP1) e conseguir prever as tendências do sector melhor que os concorrentes (OCC6). Estes itens obtiveram da perspectiva dos clientes de obra, uma média de 4, 3,4 e 3,5 respectivamente. Não é possível identificar se a causa destas médias são consequentes da qualidade do serviço prestado pelos fornecedores, no entanto, a qualidade do serviço dos fornecedores, é sem dúvida, um factor que influencia a qualidade do serviço que será prestado pela empresa X.

9 – O papel do departamento da qualidade

O papel do departamento da qualidade mostra-se importante na interligação de todas as variáveis e dos princípios. Este tem de ter de estar sempre em comunicação com o gestor de topo e com todos os outros membros organizacionais.

10 – Relação e satisfação dos colaboradores

Em relação à variável conflito interdepartamental, segundo os resultados obtidos pelo questionário ao G.T. e aos R.D., esta mostra que há um conflito interdepartamental mínimo. A empresa deve tentar resolver qualquer existência mínima de conflito entre os diferentes departamentos, dado que estes podem inibir a disseminação da informação e capacidade de resposta (Jaworski & Kohli, 1993).

Ao nível das recompensas, analisando os itens R2 e R3 dos questionários ao G.T. e R.D., percebe-se que o sistema de recompensas que eventualmente exista na empresa X, não é o mais adequado. A empresa deve assim rever esta variável, dado que esta leva a colaboradores satisfeitos e consequentemente a uma maior orientação para o mercado. O sistema de recompensas deve

basear-se em factores de satisfação dos clientes (Kohli & Jaworski, 1990). Quanto à R3, estão todos de acordo, tendo-se obtido a mesma média, o que significa que os colaboradores não se sentem realmente recompensados quando fazem esforços. Pode-se concluir que os colaboradores, pela sua perspectiva, sentem-se mais recompensados com prémios, do que pela perspectiva dos R.D. (R4). Ou seja, os R.D. acham que o sistema de recompensas com prémios não é adequado. Como era de esperar, o G.T. concorda quase completamente que os esforços bem sucedidos são recompensados com prémios.

A Gestão de Recursos Humanos deve melhorar e focar-se na formação dos seus colaboradores na área da qualidade e medir o desempenho destes para aplicar um sistema de recompensas. Na empresa X, existe de forma geral comunicação entre todo o pessoal, devendo-se melhorar dado que três responsáveis departamentais, apenas responderam a este item com a escala 3 de 1 a 5 na escala de likert e perante a perspectiva dos colaboradores, esta variável de G.R.H., não mostra um grande incentivo na comunicação entre todos os membros organizacionais (R12).

A empresa X, deve recolher informação sobre os resultados dos seus colaboradores, nomeadamente no Departamento Administrativo e Técnico, que obtiveram médias globais baixas no questionário ao G.T. e R.D. A satisfação dos colaboradores mostra-se essencial para aumentar o desempenho da empresa (Hoque, 2003).

A satisfação no trabalho é outra variável dos questionários que está associada ao princípio da relação e satisfação dos colaboradores. De forma global, a média global do G.T., como era de esperar, apresentou-se elevada. No entanto, o D.T. ainda apresentou uma média mais elevada. Em contrapartida, os outros apresentam uma média significativamente mais baixa. A empresa deve analisar com mais calma todos os itens que podem levar à satisfação no trabalho e melhorá-los. O único item que apresentou uma concordância global com uma média elevada foi o aspecto da ergonomia. Para a satisfação no trabalho, em relação aos colaboradores, estes identificam que não existe um grande nível de formação na área da qualidade. A empresa deve assim, fazer um plano de formação anual na área da qualidade, dado que se mostra ser uma necessidade. Existe ainda concordância na R13, com uma média de 3,2 e 3,1 respectivamente, ao nível de oportunidades de carreira. Esta média não mostra uma grande percepção dos colaboradores ao nível de carreira na empresa.

Na R14, há concordância quanto ao nível de ergonomia na empresa, tendo uma média de resposta satisfatória. Ao nível de formação na empresa (R15) para questões da qualidade, mostra-se baixo, dado que a média das respostas rondou o valor 3 na escala de likert de 1 a 5.

Relativamente à satisfação dos colaboradores com o trabalho na empresa, esta apresenta uma média de 3,6. Este valor pode não ser justificado com a resposta do G.T. e R.D. que

responderam apenas com uma média de 3,7 quanto à preocupação crescente da satisfação dos colaboradores na empresa (R22).

11- Trabalho em equipa

A variável de conexão interdepartamental mostrou uma média global bastante satisfatória, excepto a média global referente ao D.A. O que poderá significar que não existe uma conexão interdepartamental eficiente entre o departamento administrativo e os restantes. A empresa X terá de perceber se o problema será apenas a distância física (Kirca et al., 2005) entre estes departamentos, ou se existirão outros factores, tais como os meios de comunicação. É importante porque esta falta de conexão leva a que os membros organizacionais partilhem menos informação (disseminação da informação) e menos esforços num trabalho em equipa para atingir a satisfação do cliente (Jaworski & Kohli, 1993).

12 – Preocupação organizacional e interesse pelo contexto social e organizacional

Em relação a este princípio, estão associadas as variáveis saúde e segurança no trabalho e resultados para a sociedade. Através da perspectiva de todos os membros organizacionais, pode-se observar que a empresa se preocupa com os riscos de saúde e segurança. No entanto, as políticas para proteger o ambiente, mostraram não ser ainda uma prática muito forte na empresa. A empresa X deve assim aumentar a sua responsabilidade social quanto ao meio ambiente.

Conclusões

Depois de se analisar sistematicamente todas as variáveis incluídas nos questionários a todos os *stakeholders*, foi possível chegar a algumas conclusões, nomeadamente, quais as variáveis que mais contribuem para a melhoria da implementação do sistema de gestão da qualidade e quais as que precisam de ser melhoradas, bem como os princípios que estão a ter um maior desempenho.

Ao nível do primeiro princípio, foco no cliente, a empresa obteve médias globais elevadas, tanto pela perspectiva dos membros organizacionais, como dos clientes da loja e de obra. A empresa deve mostrar uma maior preocupação com os problemas dos clientes, através de acções rápidas. Tal é importante porque pela perspectiva dos clientes, a competência dos colaboradores constitui um dos factores críticos da qualidade (Issac et al., 2006). Mediante os dados recolhidos, foi possível perceber que existe um nível de relação positivo e favorável entre a empresa e os clientes. Estes sentem que aquela os entende e que está atenta às suas necessidades, ou seja, é orientada para o cliente. Os clientes manifestam intenção de voltar a comprar produtos da empresa, embora, as várias percepções, relativas a um atendimento personalizado, sejam superiores na perspectiva dos membros da organização do que no ponto de vista dos clientes. Deste modo, os membros da organização deverão ser capazes de transmitir de um modo mais veemente a sua preocupação com os clientes e prestar um atendimento mais personalizado.

A empresa mostrou ter bons resultados quanto ao foco no cliente, no entanto, esta deve manter esta vantagem competitiva (Slater & Narver, 1994) que se mostra essencial (ex. Issac et al., 2006) para melhorar o sucesso da organização (ex. Morrow, 1997).

Um ponto forte da empresa X é a sua crescente preocupação com a satisfação dos clientes. Este aspecto poderá trazer, como consequência, novos clientes através da passa-palavra positiva dos actuais que se sentem leais (ex. Kohli & Jaworski, 1990). De forma geral, as variáveis que mais contribuíram, para estes resultados positivos, foram o foco no cliente, a satisfação dos clientes, a qualidade do serviço, a orientação para o cliente e a intenção de comportamento. Em contrapartida, os resultados mostraram que a empresa não dá grande importância às opiniões dos clientes para a melhoria dos produtos. Deste modo, para melhorar esta lacuna dever-se-á dar um maior relevo às opiniões e sugestões dos clientes, dado que o *feedback* será essencial para conhecer as suas necessidades e posteriormente conseguir satisfazê-las (Morrow, 1997). Também o processo de reclamações, pela perspectiva dos clientes, não se mostrou extremamente eficaz. Esta variável não apresentou médias tão elevadas como se esperava, dado que reclamações bem resolvidas contribuem para a satisfação dos clientes, e esta contribui para melhorar o foco no cliente, um princípio comum e de extrema importância na perspectiva da orientação para o mercado e da qualidade.

A orientação para o concorrente, de um modo geral mostrou-se existente. Contudo, a empresa necessita de melhorar esta variável, dado o ambiente competitivo com que se depara (Qinghua, 2004).

Em suma, pode-se afirmar que relativamente ao princípio de foco no cliente, a empresa X apresenta maior carência nas variáveis resultados dos clientes, reclamações e a orientação para o concorrente.

Os resultados mostram que a ênfase da gestão de topo é elevada e que o gestor de topo enfatiza a necessidade de adaptação ao mercado para a empresa ser competitiva. O gestor de topo deve, assim, continuar a incentivar os colaboradores a responderem ao mercado (Jaworski & Kohli, 1993) de forma a obter um impacto positivo para a organização (Narver & Slater, 1990). Esta variável irá contribuir de forma positiva para o desempenho organizacional (Harris & Ogbonna, 2001), mostrando-se como relevante para o princípio da liderança. Em contrapartida, a variável da liderança mostrou-se como menos relevante para este princípio. Por isso, o G.T., bem como os R.D. devem comunicar activamente o sistema de gestão da qualidade, de forma a envolver os colaboradores, ao encetar acções apropriadas e não meras palavras.

Os colaboradores mostraram que se sentem comprometidos com a organização; não consideram que os laços com a empresa sejam fracos; sentem-se orgulhosos por trabalhar na organização; com propensão para realizar sacrifícios pessoais, quando estes são importantes para a empresa; os colaboradores e responsáveis departamentais estão preocupados com os seus colegas e sentem como se fizessem parte de uma família. Contudo, a empresa deve envolver mais os colaboradores nas operações de gestão para manter e aumentar o seu comprometimento com a organização com o objectivo de satisfazer os clientes (Morrow, 1997). Os resultados mostraram ainda que nesta empresa existe formalização e centralização na tomada de decisões e iniciativas. A empresa deve, por isso, conferir poder de decisão aos colaboradores de níveis mais baixos (Varela & Río, 2003), de forma a conseguir responder, de forma mais efectiva, ao mercado (Jaworski & Kohli, 1993). Outro aspecto que transparece como um ponto fraco na empresa, prende-se com a falta de encorajamento dos colaboradores e com a sensação de estarem a ser observados, durante o cumprimento das funções. Assim, a par de aspectos positivos, como o comprometimento com a organização e o espírito de corpo, concorrem aspectos menos favoráveis, como a excessiva formalização/centralização, a falta de delegação do poder e a insuficiente preocupação com a satisfação no trabalho. Assinale-se ainda que ao departamento administrativo correspondem as avaliações mais baixas aos itens inerentes aos aspectos considerados acima. Assim, denota-se um défice no sistema de gestão da qualidade, uma falta de envolvimento e de enquadramento dos colaboradores, evidenciada, em especial, no departamento administrativo.

A empresa deve melhorar a gestão por processos, com especial atenção dada ao departamento administrativo e da qualidade, bem como o seu planeamento da qualidade para o departamento técnico, administrativo e da qualidade para atingir a melhoria contínua. Para isso, o gestor de topo deve definir e disponibilizar os recursos necessários para atingir os objectivos (Oakland, 1993).

A variável planeamento da qualidade não teve um impacto positivo na abordagem da gestão como um sistema. A variável de melhoria contínua também não mostrou ter uma influência importante no princípio da melhoria contínua. Portanto, a empresa X deve dar uma atenção especial a esta variável para conseguir o desempenho da organização (NP EN ISO 9004:2000) e para atingir este objectivo, deve também melhorar a sua abordagem por processos. Para além da variável da melhoria contínua, também a aprendizagem não contribui favoravelmente para o princípio da melhoria contínua. Deste modo, a empresa necessita de implementar um plano de formação adequado e eficiente para todas as funções e para a qualidade, sendo importante a criação e comunicação do espírito de corpo da organização pelo gestor de topo (Claver & Tarí, 2008).

Quanto à gestão baseada em factos, a empresa tem de melhorar as variáveis da geração da informação para antecipar as necessidades dos clientes e satisfazê-los (Kohli & Jaworski, 1990) e melhorar a disseminação da informação ao nível do departamento administrativo. Em contrapartida, a concepção da resposta, mostrou-se como contributiva para este princípio.

A relação mutuamente benéfica com os fornecedores mostrou-se como um princípio que contribui positivamente para a gestão da qualidade total da empresa X. Para este princípio contribuiu a variável gestão de fornecedores que apresentou bons resultados. Os fornecedores mostraram-se orientados para os seus clientes, com boa qualidade de serviço prestado, nomeadamente, na rapidez e bons níveis de satisfação e resultados dos seus clientes. De salientar que a rapidez dos fornecedores, irá implicar na rapidez da empresa X, na qual os seus clientes mostraram o prazo de entrega como um aspecto muito importante.

Por meio das observações realizadas durante os períodos de permanência na empresa X, o departamento da qualidade não adquiriu ainda a importância que deve ser conferida por parte de uma organização orientada para o mercado e com um sistema de gestão pela qualidade total.

Quanto à relação e satisfação dos colaboradores, existe apenas um pequeno grau de conflito interdepartamental, o qual a empresa deve tentar eliminar para permitir uma melhor disseminação de informação e capacidade de resposta (Jaworski & Kohli, 1993). A recompensa é uma variável que contribui negativamente para a satisfação dos colaboradores, precisando de ser melhorada. A formação dos colaboradores também deve ser melhorada e a comunicação.

Por meio das observações realizadas durante os períodos de permanência na empresa X, esta não recolhe informação de forma expressiva e sistemática para conhecer o grau de satisfação

dos colaboradores. A satisfação dos colaboradores mostra-se essencial para aumentar o desempenho da empresa (Hoque, 2003), contudo, de forma geral, a satisfação no trabalho mostrou-se baixa nesta empresa. Assim, para o princípio de satisfação dos colaboradores, as variáveis recompensa, G.R.H., formação, satisfação dos colaboradores, e disseminação da informação encerram aspectos a melhorar.

A variável conexão interdepartamental apresentou uma média global satisfatória, o que favorece o trabalho em equipa.

Quanto ao princípio de preocupação organizacional e interesse pelo contexto social e organizacional, a variável resultados para a sociedade mostrou que as políticas de protecção ambiental não são uma prática corrente na organização. Em contrapartida, a empresa preocupa-se com os riscos de saúde e segurança (variável saúde e segurança no trabalho).

Assim, conclui-se que os princípios que mostram ter um bom desempenho actual, para atingir a gestão pela qualidade total, são as relações mutuamente benéficas (nomeadamente com os fornecedores) e o trabalho em equipa. As variáveis relacionadas com estes princípios obtiveram bons resultados pela perspectiva do Gestor de Topo, Responsáveis Departamentais e os restantes colaboradores. Os princípios que já contribuem de forma favorável para a gestão pela qualidade total, mas que devem ser melhorados são o foco no cliente, a liderança, o envolvimento dos colaboradores, a gestão de processos e a preocupação organizacional. Os princípios cuja aplicação necessitam de ser extensivamente melhorados são: a abordagem da gestão como um sistema, a melhoria contínua, a abordagem à tomada de decisões baseada em factos, o papel do departamento da qualidade e a relação e satisfação dos colaboradores. Quanto a estes princípios, é essencial melhorar o sistema de recompensas, a formação, a geração da informação, no sentido de recolha de informação dos clientes internos, a satisfação dos colaboradores e a gestão de recursos humanos. Contudo, é de incentivar vivamente que a empresa X melhore ainda outros pontos fracos relativos aos resultados dos clientes, às reclamações e à orientação para o concorrente, na vertente de foco no cliente; à liderança, na vertente do princípio da liderança; à geração e disseminação da informação, na vertente do princípio da gestão baseada em factos e, por fim, aos resultados para a sociedade, na vertente de preocupação organizacional. Lemieux-Charles et al. (2002) e Reed et al. (2000) identificaram a liderança e a formação como sendo das variáveis mais importantes para a motivação dos colaboradores e, consequentemente, para o funcionamento da GQT. Claver e Tari (2008) também referiram a liderança e a formação como das variáveis que predizem resultados mais significantes em relação às PME's. Mostra-se, assim, que estas variáveis são mesmo essenciais para esta empresa e precisam ser melhoradas.

Tal como é possível ver na figura 9, a relação da orientação para o mercado com a qualidade leva a consequências que incluem os resultados dos clientes, os resultados dos

colaboradores e o desempenho organizacional. O desempenho da qualidade desta empresa será atingido quando existir satisfação dos clientes, uma gestão de qualidade com os fornecedores, uma boa relação entre os colaboradores e sua satisfação e formação institucionalizada dos colaboradores (Ho et al., 1999). Assim, no que concerne aos resultados, a empresa X precisa de melhorar a relação e satisfação dos colaboradores e o desempenho organizacional.

Limitações

Esta dissertação apresenta algumas limitações:

- Este estudo de caso não pode ser generalizado a outras empresas porque estas têm realidades diferentes, nomeadamente diferentes *stakeholders* e desenvolvem-se em áreas geográficas diferentes;
- Devido ao tempo limitado para a realização do estudo, os questionários foram aplicados em 4 meses e não foi possível fazer questionários aos concorrentes para conhecer a sua perspectiva;
- A existência de poucos dados referentes a cada um dos *stakeholders*, impossibilitou a utilização de ferramentas estatísticas multivariadas mais complexas;
- Neste estudo de caso não se analisou as consequências da inovação neste caso de estudo.

Propostas para investigações futuras

Com a realização deste trabalho surgiram ideias para investigações futuras, nomeadamente:

- Analisar numa abordagem multi-perspectiva e multi-informação, que inclua também as percepções dos concorrentes (Harris, 2002);
- Alargar o estudo a outras empresas do mesmo sector para comparação;
- Estender este estudo a outras empresas prestadoras de serviços, para permitir verificar a sua aplicação noutros sectores;
- Introduzir novas variáveis, tais como a inovação, de forma a estudar as suas consequências.

Bibliografia

- Adam, E. E., & Foster, S. T. (2000). Quality improvement approach and performance: multisite analysis within a firm. *Journal of Quality Management*, 5(2), 143-158.
- A energia eléctrica (2009). Acedido em 9 de Junho, 2009, em energiaelectrica.no.sapo.pt
- Associação Certificadora de Instalações Eléctrica – CERTIEL (2009). Acedido em 8 de Setembro, 2009, em www.certiel.pt.
- Associação de empresas de construção e obras públicas – AECOPS (2009). Acedido em 8 de Setembro, 2009, em www.aecops.pt.
- Associação Empresarial de Portugal – AEP (2009). Acedido em 30 de Abril, 2009, em www.aeportugal.pt
- Associação PME Portugal (2009). Acedido em 30 de Abril, 2009, em www.pmeportugal.pt.
- Almeida, Paulo (2001). A contribuição da animação turística para o aumento das taxas de ocupação de uma região. Tese de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Basadur, M., & Robinson, S. (1993). The New Creative Thinking Skills Needed for Total Quality Management to Become Fact, Not Just Philosophy. *American Behavioral Scientist*, 37, 121-138.
- Bayo-Moriones, A., & Cerio, J. M.-D. (2004). Employee involvement: Its interaction with advanced manufacturing technologies, quality management, and inter-firm collaboration. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14(2), 117-134.
- Benson, P. G., Saraph, J. V., & Schroeder, R. G. (1991). The effects of organizational context on quality management: an empirical investigation. *Management Science*, 37(9), 91-1124.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). The Service-Quality Puzzle. *Business Horizons*, 31(5), 35-43.
- Bradshaw, R., Maycock, C., & Oztel, H. (2008). Exploring SME Market Orientation: An Organisational Learning Perspective. *Education & Training*, 50(8-9), 764-777.
- Bruno, R. J. (1992). The Evolution to Market-Driven Quality. *Journal of Business Strategy*, 13(5), 15-20.
- Caldwell, C., Hayes, L. A., Karri, R., & Bernal, P. (2008). Ethical stewardship - Implications for leadership and trust. *Journal of Business Ethics*, 78(1-2), 153-164.
- Cardy, R. L., Gove, S., & DeMatteo, J. (2000). Dynamic and customer-oriented workplaces. *Journal of Quality Management*, 5(2), 159-186.
- Chen, S.-C., & Quester, P. G. (2009). A value-based perspective of market orientation and customer service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(3), 197-206.
- Cho, H.-J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal* 26(6), 555-575.
- Claver, E., & Tarí, J. J. (2008). The individual effects of total quality management on customers, people and society results and quality performance in SMEs. *Quality and Reliability Engineering International*, 24(2), 199-211.
- Cook, J. S., & Lev, B. (1998). *100 Methods for Total Quality Management* (Vol. 28).
- Compagnie Francaise d'Assurance pour le Commerce Extérieur – COFACE (2009). Acedido em 30 de Abril, 2009, em www.cofaceservicos.pt.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1991). *Servuction: A gestão de Marketing de empresas de serviços*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Energias de Portugal – EDP (2009). Acedido em 9 de Junho, 2009, em www.edp.pt.
- Entidade reguladora dos serviços energéticos – ERSE (2009). Acedido em 9 de Junho, 2009, em www.erse.pt.

- Fisher, N. I., & Nair, V. N. (2009). Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 25(1), 1-28.
- Ferreira, André A. & Ferreira, Adriana Scheffer Q. (2003). *Instalações elétricas*. Faculdade de Engenharia Elétrica e de Computação da Unicamp.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. (2006). Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55.
- Guimarães, R. C., & Cabral, J. A. S. (1997). *Estatística*. Amadora: Editora MCGRAW-HILL de Portugal.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing-Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Harris, L. C. (2002). Measuring Market Orientation: Exploring a Market Oriented Approach. *Journal of Market-Focused Management*, 5(3), 239-270.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Leadership style and market orientation: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 744-764.
- Ho, D. C. K., Duffy, V. G., & Shih, H. M. (1999). An empirical analysis of effective TQM implementation in the Hong Kong electronics manufacturing industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 9(1), 1-25.
- Homburg, C., Krohmer, H., & Workman Jr, J. P. (2004). A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, 57(12), 1331-1340.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Hoque, Z. (2003). Total Quality Management and the balanced scorecard approach: a critical analysis of their potential relationships and directions for research. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(5), 553-566.
- Hsieh, Y.-C., Chiu, H.-C., & Hsu, Y.-C. (2008). Supplier market orientation and accommodation of the customer in different relationship phases. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 380-393.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal* 22(9), 899-906.
- Hult, G. T. M., Ketchen, J. D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Lehtinen, U. & Lehtinen, J. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The service industries journal*, 11(3), 287-303
- Ind, N., & Bjerke, R. (2007). The concept of participatory market orientation: An organisation-wide approach to enhancing brand equity. *Journal of Brand Management*, 15(2), 135-145.
- Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação – IAPMEI (2009). Acedido em 7 de Março, 2009, em www.iapmei.pt.
- Instituto Nacional de Estatística – INE (2009). Acedido em 9 de Junho, 2009, em www.ine.pt.
- Issac, G., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2006). An instrument for the measurement of customer perceptions of quality management in the software industry: An empirical study in India. *Software Quality Journal*, 14(4), 291-308.

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Koc, E. (2006). Total Quality Management and Business Excellence in Services: Customer satisfaction in the Turkish Tourism Market. *Total Quality Management*, 17 (7), 857-877.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Lemieux-Charles, L., Murray, M., Baker, G. R., Barnsley, J., Tasa, K., & A. Ibrahim, S. (2002). The effects of quality improvement practices on team effectiveness: a mediational model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 533-553.
- Leonard, D., & McAdam, R. (2001). The relationship between total quality management (TQM) and corporate strategy: the strategic impact of TQM. *Strategic Change*, 10(8), 439-448.
- Mani, B. G. (1996). Measuring Productivity in Federal Agencies: Does Total Quality Management Make a Difference? *The American Review of Public Administration*, 26, 19-39.
- Matear, S., Osborne, P., Garrett, T., & Gray, B. J. (2002). How does market orientation contribute to service firm performance? An examination of alternative mechanisms. *European Journal of Marketing*, 36(9-10), 1058-1075.
- Morais, F. (1994). Estudo de caso-reencontro de um paradigma perdido? *Revista Portuguesa de educação*.
- Morrow, P. C. (1997). The measurement of TQM principles and work-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 363-376.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Norma Portuguesa EN ISO 9000:2005
- Norma Portuguesa EN ISO 9001:2008
- Norma Portuguesa EN ISO 9004:2000
- O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79-93.
- Oakland, J. S. (1993). *Total Quality Management – The route to improving performance*, 2ª ed.
- Omachonu, V. K. (2004). *Principles of Total Quality*, Third Edition (Vol. 12).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pestana, M.H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS (3ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (2004). *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade*, 3ª Ed. . Lisboa.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2004). The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance -- an empirical examination. *Technovation*, 24(6), 443-453.
- Qinghua, Z. (2004). The link between quality management and environmental management in firms of differing size: An analysis of organizations in China. *Environmental Quality Management*, 13(3), 53-64.
- Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction Orientation and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.
- Recomendação da Comissão nº 96/280/CE, de 3 de Abril, 1996.

- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 5(1), 5-26.
- Reis, E. (1997). Estatística multivariada aplicada. Lisboa: Edições Sílabo
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. (1994). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of marketing research*, 31(1), 106-116.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37(2), 22-28.
- Tull, D.S. & Hawkins, D.I. (1976). Marketing research, meaning, measurement and method. London, Macmillan Publishing.
- Van Raaij, E. M., & Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date. *European Journal of Marketing*, 42(11-12), 1265-1293.
- Varela, J. A., & Río, M. d. (2003). Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(1), 6-15.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). The link between quality management and environmental management in firms of differing size: An analysis of organizations in China. *Environmental Quality Management*, 13(3), 53-64.

Anexos

Anexo 1: Questionário ao Gestor de Topo

Anexo 2: Questionário aos colaboradores (Responsáveis Departamentais)

Anexo 3: Questionário aos colaboradores

Anexo 4: Questionário aos fornecedores

Anexo 5: Questionário aos clientes – Loja

Anexo 6: Questionário aos clientes - Obra

Questionário ao Gestor de Topo

Este questionário é parte integrante duma dissertação de Mestrado em Gestão.
Para responder às questões, coloque um X na alternativa que melhor se adequa à sua opinião numa escala de 5 pontos (1 - Discordo completamente e 5 - Concordo Completamente). As respostas obtidas, por meio deste questionário, serão tratadas de forma anónim
Muito Obrigado pela sua colaboração.

Manifeste, por favor, o seu grau de acordo ou de desacordo com as seguintes afirmações relativamente à empresa:

	Discordo completamente			Concordo Completamente	
	1	2	3	4	5
Reunimo-nos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir quais os produtos/serviços que irão necessitar no futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores que prestam os serviços interagem directamente com os clientes para informarem-se de que forma os podem servir melhor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Somos lentos para detectar as mudanças nas preferências dos nossos clientes relativamente a produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falamos ou questionamos muitas vezes com aqueles que podem influenciar os nossos utilizadores finais (exemplo: distribuidores, fornecedores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Somos lentos para detectar mudanças na nossa indústria (exemplo: competição, tecnologia e regulamentação)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revemos periodicamente os efeitos prováveis das mudanças no nosso ambiente de trabalho (exemplo: regulamentação) nos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Periodicamente circulam documentos (exemplo: relatórios e boletins informativos) que fornecem informação sobre os nossos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando acontece alguma coisa de importante ao nosso maior cliente ou ao mercado, toda a empresa fica a saber disso num curto espaço de tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação sobre a satisfação dos clientes é divulgada a todos os níveis da empresa de forma regular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe uma comunicação mínima entre os diferentes departamentos relativamente a alterações de mercado (dinâmica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, é lento a alertar os outros departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demoramos muito tempo a decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por uma razão ou por outra, temos tendência a ignorar as mudanças nas necessidades dos nossos clientes relativamente a produtos ou serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revemos periodicamente os esforços do desenvolvimento dos nossos serviços para garantir que eles estão em linha com aquilo que os clientes desejam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os nossos planos de negócio são guiados mais pelo avanço tecnológico do que pela pesquisa de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se o concorrente maior lançar uma campanha intensiva com alvo aos nossos clientes, nós iremos implementar uma resposta imediatamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As actividades dos diferentes departamentos estão todas bem coordenadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As reclamações dos clientes caem em esquecimento nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Somos rápidos a responder a mudanças significativas na estrutura de preços dos nossos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando verificamos que os nossos clientes estão descontentes com a qualidade dos nossos bens/serviços, tomamos acções correctivas de forma imediata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando verificamos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para o fazer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digo repetidamente aos colaboradores que a sobrevivência da empresa depende da adaptação às tendências de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digo aos colaboradores para serem sensíveis às actividades dos nossos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou sempre a dizer aos colaboradores que devem orientar-se para encontrarem as necessidades futuras dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na minha opinião, servir os clientes é a coisa mais importante que a empresa faz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando membros de vários departamentos estão juntos, a tensão frequentemente é alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vire S.F.F

	Discordo completamente		Concordo Completamente		
	1	2	3	4	5
As pessoas num departamento geralmente não gostam de interagir com as de outros departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os objectivos de cada departamentos estão em harmonia uns com os outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não existe ou existe um pequeno conflito entre departamentos nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores dos diferentes departamentos sentem-se confortáveis a chamar os outros quando surgem necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os responsáveis de cada departamento desencorajam os colaboradores a discutir assuntos com aqueles que não são imediatamente seus superiores ou subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A comunicação de um departamento para outro é feita através de canais adequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os responsáveis de cada departamento encorajam os colaboradores a discutir os problemas da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas aqui sentem-se como se estivessem a ser observadas constantemente para ver se cumprem as regras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uma pessoa que queira tomar a sua própria decisão será desencorajada rapidamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não importa em que departamento se está, as pessoas nesta empresa reconhecem que devem ser sensíveis ao comportamento competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa, sempre que os esforços são bem sucedidos são recompensados com elogios (verbais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa, sempre que os esforços são bem sucedidos são recompensados com prémios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O desempenho do pessoal de venda nesta empresa é medido pela força da relação que constroem com os clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores sentem como se o seu futuro esteja intimamente ligado a esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradoeres têm prazer em fazer sacrifícios pessoais se isso for importante para o bem estar da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os laços entre esta empresa e os seus colaboradores são fracos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em geral, os colaboradores estão orgulhosos por trabalhar nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está claro que os colaboradores são muito dedicados a esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas nesta empresa estão verdadeiramente preocupadas acerca das necessidades e problemas uns dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalhar para esta empresa é como fazer parte de uma grande família/conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa tem falta de “Espírito de Equipa”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas nesta empresa vêm-se a elas próprias como indivíduos independentes que têm de tolerar os que o rodeiam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirijo activamente o programa de gestão da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os responsáveis de cada departamento comunicam activamente o comprometimento pela qualidade aos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa os colaboradores são encorajados a ajudar a implementar mudanças na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os responsáveis de cada departamento permitem aos colaboradores tomarem as suas próprias decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Defino os objectivos para os responsáveis de cada departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Defino objectivos para todos os colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunico a minha estratégia e objectivos para todo o pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os responsáveis de cada departamento são treinados nos princípios da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores são treinados em trabalho de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O desempenho dos colaboradores é medido e reconhecido de forma a suportar os programas de qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe comunicação em todos os sentidos entre todo o pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Damos grande importância ao contacto com os fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São impostas exigências aos fornecedores a fim de encontrar especificações de qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encorajo o uso de poucos fornecedores, dando ênfase à qualidade preferivelmente ao preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Damos grande importância ao contacto com os clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os requisitos dos clientes são usados como base para a qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os responsáveis de cada departamento apoiam as actividades que melhoram a satisfação do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na empresa verifica-se um controlo contínuo e melhoria dos processos chave	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na empresa a prevenção de erros dos produtos e serviços é uma prática forte desta organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores envolvidos nos diferentes processos e serviços sabem como avaliá-los	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São usadas estruturas organizacionais específicas (trabalho em equipa) para suportar a melhoria da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo completamente		Concordo Completamente		
	1	2	3	4	5
A maioria dos colaboradores possui conhecimento suficiente dos aspectos básicos do sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A maioria dos colaboradores compreende os processos básicos usados para criar os serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa não está preocupada com a reunião de informação acerca dos seus clientes de forma a medir a sua satisfação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa a satisfação dos clientes é uma preocupação crescente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa tem implementado um processo para ouvir e resolver as reclamações dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa recolhe informação relevante dos colaboradores para medir a sua satisfação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa a satisfação dos colaboradores é uma preocupação crescente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As políticas são desenvolvidas para reduzir e prevenir os riscos de saúde e segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As políticas são desenvolvidas para proteger o ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa existe oportunidades de promoção e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa existe um bom ambiente de trabalho relativamente à ergonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa há envolvimento do pessoal no processo da qualidade total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa existe treino para trabalhar pela Gestão pela Qualidade Total (trabalho em grupo, ver falhas e erros, prevenção)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores têm a autoridade necessária para resolver problemas dos clientes relacionados com a qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores estão envolvidos activamente na definição da missão da qualidade e objectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero crítica (fundamental) a participação dos colaboradores para a melhoria do nosso processo de qualidade total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa o procedimento de tratamento de reclamações é o adequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa a preocupação com os problemas dos clientes é elevada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa há uma preocupação de resolução na hora de reclamações dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa tem capacidade para prestar uma atenção personalizada aos nossos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assumo a responsabilidade para iniciar e manter os objectivos da qualidade total e a cultura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha visão e o comprometimento para a Gestão pela Qualidade Total são comunicados continuamente para todos os colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A política e estratégia para a nossa organização são baseadas no conceito pela qualidade total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criei sistemas de recompensa credíveis que reconhecem os colaboradores e responsáveis de cada departamento pelas suas realizações da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mudanças de política necessárias foram feitas para encorajar a participação dos colaboradores e envolvimento no processo de Gestão pela Qualidade Total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou envolvido na revisão do progresso rumo à qualidade total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Despendo uma proporção de tempo significativa para as questões da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forneço fundos necessários para equipamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forneço fundos necessários para o treino dos colaboradores para as técnicas essenciais da Gestão pela Qualidade Total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dados Sócio-Demográficos:

Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
Idade:	<input type="checkbox"/> Menos de 21	<input type="checkbox"/> De 21 a 30
	<input type="checkbox"/> De 31 a 40	<input type="checkbox"/> De 41 a 50
	<input type="checkbox"/> De 51 a 60	<input type="checkbox"/> Mais de 60
Função:		
Qualificação:	<input type="checkbox"/> Ensino Básico	<input type="checkbox"/> 2º Ciclo Ensino Básico
	<input type="checkbox"/> Ensino Secundário	<input type="checkbox"/> Bacharelato/Licenciatura
	<input type="checkbox"/> 3º Ciclo do Ensino Básico	<input type="checkbox"/> Outra:

Muito Obrigado pela sua colaboração

Questionário aos colaboradores (Responsáveis dos departamentos)

Este questionário é parte integrante duma dissertação de Mestrado em Gestão.

Para responder às questões, coloque um X na alternativa que melhor se adequa à sua opinião numa escala de 5 pontos (1 - Discordo completamente e 5 - Concordo Completamente). As respostas obtidas, por meio deste questionário, serão tratadas de forma anónima e confidencial

Muito Obrigado pela sua colaboração.

Manifeste, por favor, o seu grau de acordo ou de desacordo com as seguintes afirmações relativamente à empresa:

	Discordo completamente		Concordo Completamente		
	1	2	3	4	5
Reunimo-nos com os clientes pelo menos uma vez por ano para descobrir quais os produtos/serviços que irão necessitar no futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores que prestam os serviços interagem directamente com os clientes para informarem-se de que forma os podem servir melhor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Somos lentos para detectar as mudanças nas preferências dos nossos clientes relativamente a produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falamos ou questionamos muitas vezes com aqueles que podem influenciar os nossos utilizadores finais (exemplo: distribuidores, fornecedores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Somos lentos para detectar mudanças na nossa indústria (exemplo: competição, tecnologia e regulamentação)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revemos periodicamente os efeitos prováveis das mudanças no nosso ambiente de trabalho (exemplo: regulamentação) nos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Periodicamente circulam documentos (exemplo: relatórios e boletins informativos) que fornecem informação sobre os nossos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando acontece alguma coisa de importante ao nosso maior cliente ou ao mercado, toda a empresa fica a saber disso num curto espaço de tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A informação sobre a satisfação dos clientes é divulgada a todos os níveis da empresa de forma regular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe uma comunicação mínima entre os diferentes departamentos relativamente a alterações de mercado (dinâmica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, é lento a alertar os outros departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demoramos muito tempo a decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por uma razão ou por outra, temos tendência a ignorar as mudanças nas necessidades dos nossos clientes relativamente a produtos ou serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revemos periodicamente os esforços do desenvolvimento dos nossos serviços para garantir que eles estão em linha com aquilo que os clientes desejam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os nossos planos de negócio são guiados mais pelo avanço tecnológico do que pela pesquisa de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se o concorrente maior lançar uma campanha intensiva com alvo aos nossos clientes, nós iremos implementar uma resposta imediatamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As actividades dos diferentes departamentos estão todas bem coordenadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As reclamações dos clientes caem em esquecimento nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Somos rápidos a responder a mudanças significativas na estrutura de preços dos nossos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando verificamos que os nossos clientes estão descontentes com a qualidade dos nossos bens/serviços, tomamos acções correctivas de forma imediata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando verificamos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para o fazer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo diz repetidamente aos colaboradores que a sobrevivência da empresa depende da adaptação às tendências de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo diz aos colaboradores para serem sensíveis às actividades dos nossos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo está sempre a dizer aos colaboradores que devem orientar-se para encontrarem as necessidades futuras dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De acordo com a Gestão de Topo, servir os clientes é a coisa mais importante que a empresa faz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo completamente		Concordo Completamente		
	1	2	3	4	5
Quando membros de vários departamentos estão juntos, a tensão frequentemente é alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas num departamento geralmente não gostam de interagir com as de outros departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os objectivos de cada departamentos estão em harmonia uns com os outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não existe ou existe um pequeno conflito entre departamentos nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores dos diferentes departamentos sentem-se confortáveis a chamar os outros quando surgem necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desencorajo os que trabalham comigo a discutir assuntos com aqueles que não são imediatamente seus superiores ou subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A comunicação de um departamento para outro é feita através de canais adequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encorajo os que trabalham comigo a discutir os problemas da Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas aqui sentem-se como se estivessem a ser observadas constantemente para ver se cumprem as regras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uma pessoa que queira tomar a sua própria decisão será desencorajada rapidamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não importa em que departamento se está, as pessoas nesta empresa reconhecem que devem ser sensíveis ao comportamento competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa, sempre que os esforços são bem sucedidos são recompensados com elogios (verbais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa, sempre que os esforços são bem sucedidos são recompensados com prémios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O desempenho do pessoal de venda nesta empresa é medido pela força da relação que constroem com os clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores sentem como se o seu futuro esteja intimamente ligado a esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradoeres têm prazer em fazer sacrifícios pessoais se isso for importante para o bem estar da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os laços entre esta empresa e os seus colaboradores são fracos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em geral, os colaboradores estão orgulhosos por trabalhar nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está claro que os colaboradores são muito dedicados a esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas nesta empresa estão verdadeiramente preocupadas acerca das necessidades e problemas uns dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalhar para esta empresa é como fazer parte de uma grande família/conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa tem falta de “Espírito de Equipa”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas nesta empresa vêm-se a elas próprias como indivíduos independentes que têm de tolerar os que o rodeiam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo dirige activamente o programa de gestão da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunico activamente o meu comprometimento pela Qualidade aos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa os colaboradores são encorajados a ajudar a implementar mudanças na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os responsáveis de cada departamento permitem aos colaboradores tomarem as suas próprias decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo define os objectivos para os responsáveis de cada departamentc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo define objectivos para todos os colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo comunica a sua estratégia e objectivos para todo o pessoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os responsáveis de cada departamento são treinados nos princípios da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores são treinados em trabalho de equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O desempenho dos colaboradores é medido e reconhecido de forma a suportar os programas de qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe comunicação em todos os sentidos entre todo o pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Damos grande importância ao contacto com os fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São impostas exigências aos fornecedores a fim de encontrar especificações de qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo encoraja o uso de poucos fornecedores, dando ênfase à qualidade preferivelmente ao preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Damos grande importância ao contacto com os clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os requisitos dos clientes são usados como base para a qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os responsáveis de cada departamento apoiam as actividades que melhoram a satisfação do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na empresa verifica-se um controlo contínuo e melhoria dos processos chave	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na empresa a prevenção de erros dos produtos e serviços é uma prática forte desta organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores envolvidos nos diferentes processos e serviços sabem como avaliá-los	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São usadas estruturas organizacionais específicas (trabalho em equipa) para suportar a melhoria da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Discordo completamente		Concordo Completamente		
	1	2	3	4	5
A maioria dos colaboradores possui conhecimento suficiente dos aspectos básicos do sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A maioria dos colaboradores compreende os processos básicos usados para criar os serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa não está preocupada com a reunião de informação acerca dos seus clientes de forma a medir a sua satisfação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa a satisfação dos clientes é uma preocupação crescente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa tem implementado um processo para ouvir e resolver as reclamações dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa recolhe informação relevante dos colaboradores para medir a sua satisfação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa a satisfação dos colaboradores é uma preocupação crescente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As políticas são desenvolvidas para reduzir e prevenir os riscos de saúde e segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As políticas são desenvolvidas para proteger o ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa existe oportunidades de promoção e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa existe um bom ambiente de trabalho relativamente à ergonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa há envolvimento do pessoal no processo da qualidade total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa existe treino para trabalhar pela Gestão pela Qualidade Total (trabalho em grupo, ver falhas e erros, prevenção)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores têm a autoridade necessária para resolver problemas dos clientes relacionados com a qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores estão envolvidos activamente na definição da missão da qualidade e objectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considero crítica (fundamental) a participação dos colaboradores para a melhoria do nosso processo de qualidade total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me envolvido na definição dos objectivos da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa incentiva-me a dar ideias e opiniões sobre como melhorar a qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa incentiva-me a ter iniciativas de forma a prevenir falhas que ponham em risco a qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa os procedimento de tratamento de reclamações é adequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa a preocupação com os problemas dos clientes é elevada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa há uma preocupação de resolução na hora de reclamações dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa tem capacidade para prestar uma atenção personalizada aos nossos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo assumiu a responsabilidade para iniciar e manter os objectivos da qualidade total e a cultura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A visão da Gestão de Topo e o comprometimento para a Gestão pela Qualidade Total são comunicados continuamente para todos os colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A política e estratégia para a nossa organização são baseadas no conceito pela qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo criou sistemas de recompensa credíveis que reconhecem os colaboradores e responsáveis de cada departamento pelas suas realizações da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As mudanças de política necessárias foram feitas para encorajar a participação dos colaboradores e envolvimento no processo de Gestão pela Qualidade Total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo está envolvida na revisão do progresso rumo à qualidade tota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo despende uma proporção de tempo significativa para as questões da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo fornece fundos necessários para equipamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A Gestão de Topo fornece fundos necessários para o treino dos colaboradores para as técnicas essenciais da Gestão pela Qualidade Total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dados Sócio-Demográficos:

Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
Idade:	<input type="checkbox"/> Menos de 21	<input type="checkbox"/> De 21 a 30
	<input type="checkbox"/> De 31 a 40	<input type="checkbox"/> De 41 a 50
	<input type="checkbox"/> De 51 a 60	<input type="checkbox"/> Mais de 60
Função:		
Qualificação:	<input type="checkbox"/> Ensino Básico	<input type="checkbox"/> 2º Ciclo Ensino Básico
	<input type="checkbox"/> Ensino Secundário	<input type="checkbox"/> Bacharelato/Licenciatura
	<input type="checkbox"/> 3º Ciclo do Ensino Básico	<input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____

Muito Obrigado pela sua colaboração

Questionário aos colaboradores

Este questionário é parte integrante duma dissertação de Mestrado em Gestão.
Para responder às questões, coloque um X na alternativa que melhor se adequa à sua opinião numa escala de 5 pontos (1 - Discordo completamente e 5 - Concordo Completamente). As respostas obtidas, por meio deste questionário, serão tratadas de forma anónima e confidencial.
Muito Obrigado pela sua colaboração.

Manifeste, por favor, o seu grau de acordo ou de desacordo com as seguintes afirmações relativamente à empresa:

	Discordo completamente			Concordo Completamente	
	1	2	3	4	5
Sinto que sou o meu próprio patrão em alguns assuntos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso tomar as minhas próprias decisões sem a verificação de mais ninguém	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto como se estivesse a ser observado constantemente para ver se obedeco às regras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso tomar pequenas acções até que um supervisor aprove a decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se eu quiser tomar a minha própria decisão, serei desencorajado rapidamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho sempre de perguntar ao meu superior antes de fazer qualquer coisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto que o meu futuro está intimamente ligado a esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho prazer em fazer sacrifícios pessoais se isso for importante para o bem-estar da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os laços entre esta empresa e os seus colaboradores são fracos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou orgulhoso por trabalhar nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sou muito dedicado a esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupo-me verdadeiramente com as necessidades e problemas dos meus colegas de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto que trabalhar para esta empresa é como fazer parte de uma grande família/conjunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto que se fizer esforços sou recompensado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se fizer esforços sinto que sou recompensado com elogios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se fizer esforços sou recompensado com prémios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa incentiva-me a dar ideias e opiniões sobre como melhorar a qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa incentiva-me a ter iniciativas de forma a prevenir falhas que ponham em risco a qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa há uma preocupação de resolução na hora de reclamações dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa a preocupação com os problemas dos clientes é elevada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me envolvido na melhoria do processo de qualidade total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tenho formação/treino (ou está previsto), para saber lidar com as questões da qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa há preocupação em prevenir e reduzir os riscos de saúde e de segurança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa há oportunidades de promoção e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa existe preocupação com os aspectos ergonómicos (aparelhos que não nos causam problemas físicos, tendinites e outros)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinto-me satisfeito com o trabalho nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesta empresa incentiva-se a comunicação entre todos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dados Sócio-Demográficos:

Género:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
Idade:	<input type="checkbox"/> Menos de 21	<input type="checkbox"/> De 21 a 30 <input type="checkbox"/> De 31 a 40 <input type="checkbox"/> De 41 a 50
	<input type="checkbox"/> De 51 a 60	<input type="checkbox"/> Mais de 60
Função:		
Qualificação:	<input type="checkbox"/> Ensino Básico	<input type="checkbox"/> 2º Ciclo Ensino Básico <input type="checkbox"/> 3º Ciclo do Ensino Básico
	<input type="checkbox"/> Ensino Secundário	<input type="checkbox"/> Bacharelato/Licenciatura <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____

Muito Obrigado pela sua colaboração

Questionário aos Fornecedores

Este questionário é parte integrante duma dissertação de Mestrado em Gestão.

Para responder às questões, coloque um X na alternativa que melhor se adequa à sua opinião numa escala de 5 pontos (1 - Discordo completamente e 5 - Concordo Completamente). As respostas obtidas, por meio deste questionário, serão tratadas de forma anónima e confidencial.

Muito Obrigado pela sua colaboração.

Manifeste, por favor, o seu grau de acordo ou de desacordo com as seguintes afirmações relativamente à empresa:

	Discordo completamente		Concordo Completamente		
	1	2	3	4	5
Damos grande importância ao contacto com o cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Damos grande importância à rapidez do serviço que prestamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Damos grande importância à qualidade do serviço que prestamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tentamos resolver uma reclamação junto do cliente da melhor forma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tentamos prevenir eventuais falhas antes que estas cheguem aos clientes e sejam percebidas por estes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualquer reclamação é por nós motivo de grande preocupação e atenção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tentamos resolver todas as reclamações o mais rápido possível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estamos atentos quando surge um problema com o cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tentamos ter o melhor relacionamento possível com os clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ouvimos as opiniões dos clientes por forma a obtermos melhorias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ouvimos os problemas dos nossos clientes de forma a arranjar uma solução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ouvimos e discutimos com os clientes de modo a perceber as suas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tratamos cada cliente como único e importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Responda por favor às seguintes questões:

1 - A empresa é certificada?

☐ Sim ☐ Não

Caso a sua empresa seja certificada, não responda aos itens 2 e 3

2 - A empresa está a pensar certificar-se?

☐ Sim ☐ Não

3 - Se sim, qual o tempo previsto para obtenção da certificação?

☐ Menos de 2 anos ☐ Entre 2 e 3 anos ☐ Mais de 3 anos

4 - Qual o nº total de dias de formação por ano?

☐ 0 dias ☐ 1 a 5 dias ☐ Mais de 5 dias

5 - A empresa possui agentes ou representantes?

☐ Sim ☐ Não

6 - Qual o de entrega usual para os produtos?

☐ Menos de 2 dias ☐ Entre 2 e 7 dias ☐ Mais de 7 dias

7 - Informam os clientes quando não podem cumprir o prazo de entrega?

☐ Sim ☐ Não

Dados da empresa:

Nome do fornecedor	
Número de colaboradores	<input type="checkbox"/> Menos de 10 <input type="checkbox"/> De 10 a 49 <input type="checkbox"/> De 50 a 99 <input type="checkbox"/> Mais de 100
Descrição da Actividade	
CAE	

Muito Obrigado pela sua colaboração

Questionário aos clientes - Loja

Este questionário é parte integrante duma dissertação de Mestrado em Gestão.

Para responder às questões, coloque um X na alternativa que melhor se adequa à sua opinião numa escala de 5 pontos (1 - Discordo completamente e 5 - Concordo Completamente). As respostas obtidas, por meio deste questionário, serão tratadas de forma anónima e confidencial.

Muito Obrigado pela sua colaboração.

Manifeste, por favor, o seu grau de acordo ou de desacordo com as seguintes afirmações relativamente à empresa:

	Discordo completamente		Concordo Completamente		
	1	2	3	4	5
A empresa está atenta aos problemas que eventualmente possam surgir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa tem em conta as reclamações dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O relacionamento com os vendedores na loja é bom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa tenta perceber as minhas necessidades e qual o produto mais adequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha opinião é relevante sobre melhorias a realizar na loja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha opinião é relevante sobre melhorias a realizar nos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os preços praticados são os adequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A qualidade dos materiais é boa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa presta um bom aconselhamento técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O Serviço pós-venda é bom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os vendedores estão sempre dispostos a ajudar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O comportamento dos vendedores transmite-me confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voltaria a comprar nesta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendava os produtos/serviços a familiares e amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Globalmente, estou satisfeito(a) com os produtos/serviços desta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na loja prestam uma atenção personalizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dados Sócio-Demográficos:

Tipo de cliente	<input type="checkbox"/> Cliente Final	<input type="checkbox"/> Pequeno Instalador	<input type="checkbox"/> Empresa/Instituição
Género/ Actividade	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino	Qual é a actividade? _____
Idade	<input type="checkbox"/> Menos de 21	<input type="checkbox"/> De 21 a 30	
	<input type="checkbox"/> De 31 a 40	<input type="checkbox"/> De 41 a 50	
	<input type="checkbox"/> De 51 a 60	<input type="checkbox"/> Mais de 60	
Qualificação	<input type="checkbox"/> Ensino Básico	<input type="checkbox"/> 2º Ciclo Ensino Básico	
	<input type="checkbox"/> 3º Ciclo Ensino Básico	<input type="checkbox"/> Ensino Secundário	
	<input type="checkbox"/> Bacharelato/Licenc.	<input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____	

Muito Obrigado pela sua colaboração

Questionário aos clientes - Obra

Este questionário é parte integrante duma dissertação de Mestrado em Gestão.
Para responder às questões, coloque um X na alternativa que melhor se adequa à sua opinião numa escala de 5 pontos (1 - Discordo completamente e 5 - Concorde Completamente). As respostas obtidas, por meio deste questionário, serão tratadas de forma anónima e confidencial.
Muito Obrigado pela sua colaboração.

Manifeste, por favor, o seu grau de acordo ou de desacordo com as seguintes afirmações relativamente à empresa:

	Discordo completamente		Concorde Completamente		
	1	2	3	4	5
A empresa entende as nossas necessidades como cliente, melhor que os seus concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa cria valor para nós enquanto cliente melhor que os seus concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa foca-se menos no compromisso connosco enquanto cliente do que os seus concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa parece menos preocupada com a nossa satisfação do que os seus concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa responde melhor às nossas questões que os seus concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O relacionamento existente com a empresa é bom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa ouve e procura saber as nossas opiniões de forma a melhorar os serviços por ela prestada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa informa-se acerca dos problemas relacionados com as obras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa discute os problemas que surgem de forma a encontrar as melhores soluções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa está atenta aos problemas que podem surgir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa discute assuntos connosco de forma a conhecer as nossas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa interessa-se pelas nossas reclamações e resolve-as na hora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendava outras empresas para trabalhar com esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estamos satisfeitos com o relacionamento existente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Damos mais importância ao preço praticado por esta empresa do que à qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa oferece-nos um produto/serviço com melhor qualidade relativamente aos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com esta empresa temos menos reclamações do que com os seus concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Com esta empresa temos menos variações na qualidade do serviço prestado do que com os seus concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa cumpre os prazos de conclusão dos trabalhos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa gere os problemas de forma mais fácil do que os seus concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa dá-nos a sensação de sermos tratados como cliente importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O mais importante, para nós, é o preço praticado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O mais importante, para nós, é qualidade do serviço prestado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O mais importante, para nós, é o prazo de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Têm um bom serviço pós-venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O saber-fazer desta empresa comprova-se pelo serviço prestado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando necessitamos a empresa esforça-se de forma a satisfazer as nossas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa aponta oportunidades para vantagens competitivas melhor que os seus concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa reage mais rapidamente aos movimentos dos concorrentes do que a generalidade da concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parece ser mais capaz de prever as tendências do sector do que os concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A empresa entende melhor do sector do que os seus concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voltaríamos a trabalhar com esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Globalmente, estamos satisfeitos com os produtos/serviços desta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa dispõe de equipamento técnico adequado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta empresa presta-nos uma atenção personalizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dados da empresa:

Nome da empresa				
Número de colaboradores	<input type="checkbox"/> Menos de 10	<input type="checkbox"/> De 10 a 49	<input type="checkbox"/> De 50 a 99	<input type="checkbox"/> Mais de 100
CAE				
Descrição da Actividade				

Muito Obrigado pela sua colaboração